



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index



www3.unicentro.br/ppgadm/

Governança corporativa nas sociedades cooperativas

Corporate governance in cooperative societies

Cesar Mauricio Kulak

¹ Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: cesarkulak@gmail.com

Recebido em: 23/06/2022 - Revisado em: 20/08/2022 - Aprovado em: 11/09/2022 - Disponível em: 01/10/2022

Resumo

As sociedades cooperativas veem ganhando cada vez mais espaço na contemporaneidade, demonstrando sua importância e relevância no cenário nacional, com contribuição para o PIB, geração de empregos diretos e indiretos, contribuindo assim para o desenvolvimento da sociedade brasileira. Como as sociedades cooperativas vêm crescendo, torna-se necessário que a gestão organizacional dessas sociedades também se desenvolva. Diante disso, a presente pesquisa tem o objetivo de verificar as publicações voltadas à Governança Corporativa nas sociedades cooperativas. Para a coleta de dados, optou-se por buscar artigos nos periódicos nacionais, por meio da plataforma Periódicos Capes. Para tanto, foram utilizadas como palavras chaves “Governança Corporativa” e “Cooperativas”. Após a leitura do resumo dos textos, foram selecionados vinte e quatro artigos relacionados a Governança Corporativa nas sociedades cooperativas, sendo que os demais estudos não correspondiam a Governança Corporativas nas sociedades cooperativas, tratando de forma individual Governança Corporativa ou Cooperativas, sem, contudo, alinhá-las uma a outra. Entre os principais resultados encontrados, destaca-se que os artigos selecionados estão distribuídos com doze estudos no ramo das cooperativas de crédito, oito artigos no ramo agropecuário e quatro artigos no ramo da saúde. A governança corporativa está presente nas cooperativas muito em razão das obrigações legais e societárias. Destaca-se as cooperativas de crédito com uma governança mais robusta, pode-se relacionar isso a Resolução CMN nº 3.859/2010 que dispõe sobre as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito, tornando obrigatório as práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Cooperativas; Gestão

Abstract

Cooperative societies are gaining more and more space in contemporary times, demonstrating their importance and relevance in the national scenario, with a contribution to the GDP, generation of direct and indirect jobs, thus contributing to the development of Brazilian society. As cooperative societies have been growing, it is necessary that the organizational management of these societies also develops. Therefore, the present research aims to verify the publications focused on Corporate Governance in cooperative societies. For data collection, we chose to search for articles in national journals, through the Capes Periodicals platform. For that, the keywords “Corporate Governance” and “Cooperatives” were used. After reading the summary of the texts, twenty-four articles related to Corporate Governance in cooperative societies were selected, and the other studies did not correspond to Corporate Governance in cooperative societies, dealing individually with Corporate Governance or Cooperatives, without, however, aligning them to each other. Among the main results found, it is highlighted that the selected articles are distributed with twelve studies in the field of credit unions, eight articles in the agricultural field and four articles in the health field. Corporate governance is present in cooperatives largely due to legal and corporate obligations. Credit unions with more robust governance stand out, one can relate this to CMN Resolution No. 3,859/2010, which provides for the rules relating to the constitution and operation of credit unions, making corporate governance practices mandatory in credit unions.

Keywords: Corporate Governance; Cooperatives; Management

1. Introdução

As cooperativas têm demonstrado sua importância e relevância no cenário nacional, como na participação do PIB, na geração de empregos diretos e indiretos, na geração de tributos entre outros. De 2010 a 2018 o número de pessoas que se associaram em cooperativas cresceu 62% e o emprego aumentou 43% no mesmo período, conforme a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB,2020).

Para que as cooperativas se desenvolvessem como são conhecidas nos dias atuais, foi necessário algum tempo. A palavra cooperação tem sua origem no latim “*cooperari*” que significa “operar conjuntamente” daí a ideia de ajudar, auxílio em prol da sociedade como um todo. O cooperativismo encontra suas bases e origens na Revolução Industrial no século XIX, devido aos choques econômicos e sociais trazidos pelas mudanças oriundas da Revolução Industrial (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2012).

Para a sobrevivência em um mercado cada vez mais acirrado, as organizações necessitam de uma gestão mais eficiente, e assim como nos demais tipos de sociedades empresariais, com as sociedades cooperativas não é diferente, elas também precisam de uma adequada Governança Corporativa em sua gestão, por esse motivo, surgiu a ideia de fazer um levantamento bibliográfico sobre os estudos relacionados a Governança Corporativa nas Sociedades Cooperativas. A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são geridas, envolvendo relacionamentos com sócios, diretoria, conselhos de fiscalização e controle, conselho de administração entre outras partes interessadas (IBGC,2021)

Para Silva, Souza e Silva (2015) os mecanismos da governança corporativa são um tema embrionário no que diz respeito às cooperativas. Devido ao crescimento das atividades das sociedades cooperativas e a necessidade de melhorar seus controles e processos de gestão, os estudos também começam a ser direcionados para a governança nas cooperativas (CARPES, CUNHA, 2018).

Com o crescimento dessas sociedades, os estudos relacionados a gestão e a forma como as sociedades cooperativas administram suas atividades ganham cada vez mais importância.

Nesse sentido, avaliando a necessidade da gestão nas sociedades cooperativas, questiona-se se o meio acadêmico tem tratado do assunto em suas pesquisas científicas. Dessa forma, surge a seguinte indagação: Qual o volume de publicações nos principais periódicos avaliados pela CAPES abordando a governança corporativa nas sociedades cooperativas? O objetivo deste trabalho é de verificar as publicações voltadas à Governança Corporativa nas sociedades cooperativas. Para tanto se vale da metodologia de pesquisa bibliográfica. Este estudo se subdivide em 5 seções, sendo a primeira esta introdução, seguida da fundamentação teórica, com conceitos relacionados a pesquisa. Na sequência a metodologia utilizada no estudo, seguido dos resultados e por fim as considerações finais e referências utilizadas no artigo.

2. Fundamentação Teórica

A presente pesquisa procurou investigar os estudos relacionados as Sociedades Cooperativas e a Governança Corporativa. Para isso, buscou-se estudos publicados nos Periódicos Capes com relação à Governança Corporativa nas sociedades cooperativas. Para dar embasamento teórico a pesquisa os tópicos do referencial tratam primeiramente sobre sociedades cooperativas e na sequência sobre a Governança Corporativa.

2.1 COOPERATIVAS

As sociedades cooperativas surgiram com a finalidade de gerar sinergia entre seus associados. Dessa forma, os cooperados buscam melhores condições de negociação em suas atividades através da cooperativa, seja para adquirir insumos, máquinas, equipamentos, para ter acesso à assistência técnica, para escoamento e venda de seus produtos, mercadorias ou serviços. O cooperativismo é uma filosofia de vida que busca um mundo mais justo, equilibrado e com melhor oportunidade para todos. Demonstra um caminho em que é possível unir desenvolvimento, econômico, social, de produtividade e de sustentabilidade de forma individual e coletiva. (OCB, 2021)

As cooperativas, como são conhecidas hoje, tiveram sua origem durante a Revolução Industrial, ocorrida no século XIX, ganhando destaque com o movimento dos Pioneiros de Rochdale, no ano de 1844, na cidade de Manchester, Inglaterra. Essas pessoas buscavam uma alternativa frente à exploração que sofriam frente ao regime capitalista. O grupo, formado por 28 tecelões, fundou a Sociedade dos Probos de Pioneiros de Rochdale - modelo de funcionamento estabelecido por esses tecelões continha princípios que constituem a base da doutrina cooperativista (SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012).

Conforme Artigo 4º da Lei 5.764/71:

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade

VI quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;

X prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (BRASIL.2022)

As sociedades cooperativas se caracterizam como organizações sem objetivo de lucros (art.3º, da Lei 5.764/71). Isso não significa que as cooperativas não tenham resultados

positivos, conforme Resolução 920/01 do CFC (NBCT10.8), que foi revogada em 01.01.2018 pela ITG 2004. Tanto a Resolução 920/01 quanto a ITG 2004 tratam sobre a demonstração de resultados das cooperativas, a qual é denominada de Demonstração de Sobras e Perdas (DSP), tradicionalmente denominada DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) nas empresas em geral. No que diz respeito às cooperativas, ela deve segregar o resultado em ato cooperativo e ato não cooperativo contabilmente. As Sobras do período retornam aos cooperados proporcionalmente as suas operações com a cooperativa.

As cooperativas têm suas particularidades, seja com relação a questões contábeis, legislativas ou societárias, o fato é que uma governança corporativa se torna essencial para que os gestores dessas cooperativas possam desempenhar suas funções da melhor maneira possível, com transparência e fidedignidade da gestão das sociedades cooperativas. Diante disso o próximo tópico abordado trata a governança corporativa.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, envolvendo as relações entre sócios, conselho de administração, conselho fiscal, diretoria, e demais partes interessadas. Além disso, as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, com interesses de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo das organizações. (IBCG, 2021)

Para Silva, E. (2006) a governança corporativa tem como seu principal objetivo traçar os caminhos para todas as empresas independente de seu porte, buscando melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital. Desde as micro e pequenas empresas até as sociedades anônimas, sejam de capital aberto ou fechado, as organizações necessitam melhorar seu desempenho no dia a dia, é uma questão de sobrevivência no mercado, assim, a governança corporativa é essencial para a continuidade das organizações.

Silva, A. (2006, p. 1) destaca que: “no Brasil, a evolução das práticas de governança corporativa se intensificou com a abertura da economia, com o aumento dos investimentos estrangeiros no País e com o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais”. Com um mercado cada vez mais acirrado, as empresas necessitam estar preparadas para lidar com a concorrência, e para isso é necessário que as organizações tenham estratégias, planejamento para obter sucesso. Uma boa Governança Corporativa é essencial para atingir esse objetivo.

Para tanto, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), apresenta o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que se divide em seis critérios: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria, Fiscalização e Ética. Esses pontos buscam melhorar o desempenho organizacional das empresas por meio de sua aplicação, apresentando como linhas mestras os princípios básicos de Governança Corporativa. (STEINBERG, 2003)

Os princípios básicos de Governança Corporativa estão divididos em quatro pontos: Em primeiro lugar vem a Transparência: deve disponibilizar as partes interessadas as informações de seu interesse sempre quando solicitadas, o que conduz a preservação e otimização do valor da empresa. Em seguida Equidade: tratamento justo e isento para todos os sócios e *stakeholders* (agentes da organização), levando em consideração os seus

direitos, deveres, necessidades e expectativas. Em terceiro lugar a Prestação de Contas: devem prestar contas de modo claro, objetivo, compreensivo e no tempo certo, atuando com responsabilidade no âmbito de suas obrigações. E por fim, o princípio da Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem prezar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, levando em consideração as particularidades de cada empresa, como modelo de negócios, e seus diversos capitais, como capital humano, financeiro, intelectual, ambiental, entre outros. (IBGC, 2015)

Para Steinberg (2003, p. 18), “é um engano imaginar que boa governança implica quase somente acatar regulamentos. Governança tem tudo a ver também com qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentido humano”. Dessa forma, a boa governança pode estar alinhada ao pensamento entre acionistas, gestores e stakeholders. Para Machado; Fernandes; Bianchi (2016), o conselho de administração é um dos mecanismos internos mais relevantes na atuação da Governança Corporativa de uma organização. De acordo com o código de melhores práticas de governança corporativa, o conselho de administração:

[...] é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. (IBGC,2015, p. 39)

A Governança Corporativa é um conjunto de princípios e práticas que busca diminuir os potenciais conflitos de interesses entre os diferentes stakeholders, com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar o valor da empresa, e conseqüentemente o retorno aos seus acionistas. (SILVA, A., 2006)

Para Ventura (2009, p. 69), governança corporativa para cooperativas é um: “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas.”

Todas as organizações necessitam de uma gestão eficiente para alcançar seus objetivos, desde as grandes corporações até as pequenas empresas, sejam sociedades anônimas, limitadas ou microempresários, todos precisam de uma governança corporativa em suas empresas, e com as sociedades cooperativas não é diferente, a excelência na gestão é a ferramenta para alcançar o sucesso, e a Governança Corporativa é essencial para trilhar esse caminho.

O próximo tópico trata da metodologia utilizada para a realização deste estudo.

3. Metodologia

Para responder à questão formulada, foi realizada uma pesquisa exploratória e utilizada como técnica de investigação a pesquisa bibliográfica. A abordagem exploratória justifica-se, uma vez que, a questão central do trabalho parte de uma questão mais ampla: governança corporativa nas sociedades cooperativas.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado e sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes. Os estudos

exploratórios servem para nos tornar familiarizados com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa relacionada com um contexto em particular. Quanto à bibliometria o método possibilita a análise e avaliação das fontes difusoras de trabalhos, além disso também a evolução cronológica das produções científicas; a produtividade por autores e/ou instituições; e o impacto das publicações diante da comunidade científica internacional (BAPTISTA; CAMPOS, 2016)

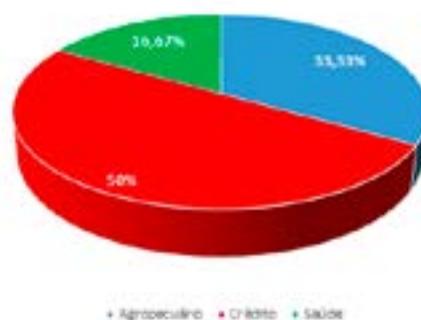
Na presente pesquisa, foi utilizado a plataforma para busca do estudo bibliográfico, Periódicos Capes. Foi utilizado as palavras chaves: “governança corporativa” e “cooperativas”, com o intuito de buscar artigos relacionados aos dois temas. Para filtrar os artigos, utilizou-se da leitura dos resumos com o objetivo de encontrar governança corporativa nas cooperativas. Por meio das palavras chaves, a pesquisa retornou 272 artigos do período de 2004 a 2021, não foi utilizado filtro para o período ficando aberto para todos os anos. Após análise dos resumos, verificou-se que apenas 24 artigos dos 272 estão ligados a governança corporativa nas sociedades cooperativas, os quais são tratados no próximo tópico dos resultados da pesquisa.

4. Resultados

A presente pesquisa buscou averiguar a publicação de estudos relacionados à Governança Corporativa nas Sociedades Cooperativas. Para isso buscou-se na plataforma dos Periódicos Capes as palavras chaves: “governança corporativa” e “cooperativas”. Com isso, a pesquisa retornou 272 artigos entre os anos de 2004 até 2021, cabe destacar que não foi utilizado filtro para o período temporal, o que deixou em aberto todos os anos na plataforma de buscas.

Dos 272 artigos encontrados, após análise dos resumos desses estudos, constatou-se que apenas 24 deles estavam relacionados à Governança Corporativa e as sociedades cooperativas de forma conjunta. Os artigos relacionados a Governança Corporativa nas Sociedades Cooperativas, estão concentrados em três ramos cooperativos conforme demonstra o Gráfico 1:

Gráfico 1 – Cooperativas por Ramo de Atuação



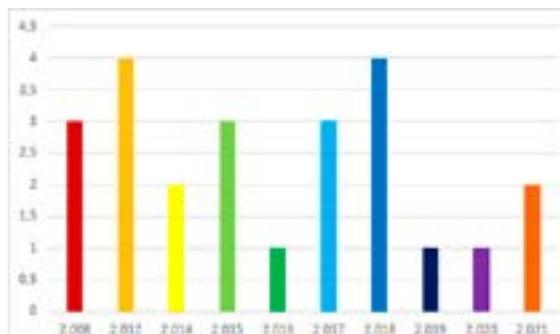
Fonte: Autor(2022)

Os vinte e quatro estudos relacionados à Governança Corporativa estão concentrados em três ramos cooperativos, com as cooperativas de Crédito com 12 artigos levantados, o que representa 50% do total. Em seguida, tem-se 8 artigos relacionados às cooperativas

Agropecuárias, totalizando 33,33% da amostra e, por fim, as cooperativas de Saúde com 4 artigos, representado 16,67% dos estudos. Nos demais ramos cooperativos não foram encontrados artigos relacionados ao tema proposto pelo estudo.

Os estudos encontrados estão distribuídos entre os anos de 2008 a 2021, conforme apresenta-se no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Artigos por ano de publicação



Fonte: Autor(2022)

O Gráfico 2 demonstra a distribuição dos artigos ao longo do tempo, destacando os anos de 2012 e 2018 com 4 estudos cada um. Cabe destacar que apenas no ano de 2019 não tem estudos relacionados as cooperativas de créditos de acordo com a coleta de dados e análise das informações, já as cooperativas Agropecuárias têm estudos nos anos de 2012, 2014, 2015 e 2018.

E por fim as cooperativas de Saúde com 4 estudos nos anos de 2015,2017,2019 e 2021.

Após a explanação inicial sobre os ramos cooperativos que discorrem sobre Governança Corporativa nas sociedades cooperativas, o Quadro 1 demonstra os estudos relacionados às Cooperativas de Crédito, sendo o ramo com mais estudos relacionados aos objetivos da pesquisa.

Quadro 1 – Governança Corporativa e Cooperativas – Cooperativas de Crédito

Artigo	Autor(es)	Revista	Ano de Publicação
Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil	Joaquim Rubens Fontes Filho; José Carlos Marucci; Mauro José de Oliveira	Revista de Contabilidade e Organizações	2008
Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil	Maria de Fátima Cavalcanti Tosini; Alexandre Martins Bastos	Revista de Contabilidade e Organizações	2008
Governança e participação no contextos das cooperativas de crédito	Joaquim Rubens Fontes Filho; Elvira Cruvinel Ferreira Ventura; Mauro José de Oliveira	Revista de Administração FACES Jornal	2008
Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras	Luana Zanetti Trindade; Sigismundo Bialoskorski Neto	Revista de Contabilidade e Organizações	2012
Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso	Luana Zanetti Trindade; Sigismundo Bialoskorski Neto	Contextus (Fortaleza)	2014
Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito	Neto, Jose Antonio de Sousa; Dos Reis, Dimas Almeida	Gestão & Tecnologia	2015

continua.....

Governança Corporativa: Um Estudo na Cooperativa do SICREDI NOROESTE/RS	Francine Minuzzi Gorski; Gean Carlo Schuster Konrath; Lisandro Rodrigo Grassel; Rômulo Madrid de Mello; Rosane Maria Seibert	Revista Gesto	2016
Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos de governança corporativa em uma cooperativa de crédito	Trindade, Luana Zanetti; Bialoskorski Neto, Sigismundo	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas	2017
Governança Corporativa: Conflitos de Agência em Cooperativas de Crédito Mineiras	Costa, Edgard Goncalves; Melo, Alfredo Alves de Oliveira	Gestão & Planejamento	2017
Governança Cooperativa e o Dilema da Legitimidade: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito	Aline Castro Jansen; Alisson Eduardo Maehler; Douglas Wegne	Revista Ibero-americana de Estratégia	2018
Survival and failure of Brazilian credit unions: an analysis of corporate governance characteristics	Canassa, Bruno José; Costa, Davi Rogério de Moura; Neves, Mateus De Carvalho Reis	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas	2020
O processo de implantação de modelo de gestão e governança em uma cooperativa de crédito: um estudo de caso	Büttenbender, Pedro Luís; Schreiner, Dirce Maria; Sparemberger, Ariosto; Büttenbender, Bruno Nonnemacher	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas	2021

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No Quadro 1 estão os estudos relacionados as cooperativas de Crédito, nesse ramo cooperativo os estudos estão distribuídos entre os anos de 2008 a 2021. Os dois primeiros artigos do Quadro 1 utilizaram os mesmos dados com enfoques diferentes. Filho, Marucci e Oliveira (2008) buscaram fatores de participação e representatividade como elementos necessários a boa governança em cooperativas de crédito, já Tosini e Bastos (2008) buscaram analisar as funções de fiscalização e controle nas cooperativas de crédito necessários para boas práticas de governança corporativa.

Na pesquisa de Filho, Marucci e Oliveira (2008) destacam-se dois pontos: os cooperados estão mais preocupados com benefícios econômicos e as vantagens que a cooperativa oferece, além das facilidades oferecidas pelas cooperativas, tendo como principal motivo o enfoque utilitário.

Outro ponto diz respeito a baixa participação nas assembleias, os dirigentes entendem que o principal motivo é a confiança que os cooperados depositam em seus representantes, por outro lado a maioria dos cooperados alegam fatores pessoais para não participar das assembleias, nesse caso pode-se inferir que a confiança depositada na direção faça com que os cooperados deem prioridade a questões pessoais. Tosini e Bastos(2008) focaram nas funções de fiscalização e controle, em que seus resultados apontaram que os cooperados muitas vezes consideram sem importância sua participação.

Apontam que conselho de administração, fiscal, auditorias interna e externa são de fundamental importância para a governança corporativa das cooperativas, mas, nem todas têm estrutura para incorporar uma auditoria interna. Assim como no estudo anterior os cooperados depositam confiança na diretoria e por isso acabam não participando de forma mais efetiva na cooperativa, focando apenas em seus próprios interesses.

Ainda em 2008, Filho, Ventura e Oliveira (2008) discutem a governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. Os autores argumentam que as relações entre cooperados e direção está mais voltado mais para uma relação de confiança com os dirigentes do que, controle e monitoramento formais, o que aponta uma necessidade de maior atuação de órgãos externos de controle para uma melhor governança.

Em 2012, Trindade, Neto (2012), buscaram analisar se as principais práticas de governança nas cooperativas de crédito têm correlação com variáveis relacionadas ao tamanho e escala financeira das cooperativas, em particular a variável entre propriedade e gestão. Porém os autores não identificaram essa correlação:

O fato de que o conjunto das melhores práticas de governança corporativa não estarem correlacionados de forma significativa com o fator que representa escala e maior tamanho econômico, para as cooperativas de crédito, implica em uma nova questão para pesquisa, pois não se pode afirmar que há uma correlação diretamente proporcional como se esperava inicialmente. (TRINDADE, NETO, 2012, p. 114)

Já em 2014, Trindade e Neto (2014) desenvolveram um estudo de caso, em uma cooperativa de pequeno porte com o objetivo de analisar os custos das práticas de governança corporativa e a percepção desses custos pelos cooperados. Como principais resultados averiguaram que os cooperados podem não ter a percepção de quanto a cooperativa realmente gasta com a adoção de práticas de governança corporativa, percebendo apenas a eficiência dos órgãos de gestão, como conselho fiscal, de administração e diretoria executiva. Os autores sugerem aplicar a pesquisa em outras cooperativas para fins de comparação sobre a percepção dos cooperados com relação aos custos relacionados às práticas de governança corporativa.

Neto e Reis (2015) tem como objetivo apontar os impactos causados pela Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. Para isso utilizaram-se de um estudo de caso. Dentre os principais impactos, destacam-se: aprimoramento de conhecimento acerca dos conceitos de gestão corporativa; mitigação dos conflitos de interesse; concessão de maiores alçadas aos gestores; inserção do compliance; segregação de funções; elaboração de manuais de padronização de desempenho e competências; transparência das informações para melhorias nos processos decisórios; aprimoramentos dos modelos de prestação de conta; agilidade na análise e concessão do crédito; normatização dos fatores internos e externos; disponibilização de materiais de treinamento e regulamento próprio para gerenciamento dos riscos.

Os autores ainda destacam que no Brasil, desde a publicação da Resolução do Conselho Monetário Nacional n. 3.859/2010, as cooperativas de crédito estão obrigadas a implantar a Governança Corporativa em sua gestão, o que contribui para a evolução da governança corporativa nas cooperativas de crédito.

Gorski et al. (2016) aplicaram a pesquisa por meio de um estudo de caso, com foco em averiguar a estrutura de governança da cooperativa, bem como características dos conselhos fiscal e de administração. Como resultados os autores colocam que “constatou-se que a estrutura de governança do Sicredi está condizente com a literatura pesquisada; e que as características dos conselhos estão se aprimorando ao longo dos anos e evidenciam possibilidades de melhoria contínua.” (GORSKI et al., 2016, p. 54).

Trindade e Neto (2016) têm como objetivo estudar a percepção dos custos das práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito por parte dos associados ativos. Os resultados apontaram que o nível de transparência da organização está relacionado a percepção dos custos de governança, ou seja, quanto mais transparente é a organização, maior poderá ser a percepção dos cooperados com relação aos custos de governança.

A percepção dos cooperados sobre os custos de governança corporativa representam o conhecimento das atividades da cooperativa por parte dos cooperados, mostrando que eles possuem conhecimento substancial sobre a organização que podem contribuir para a redução dos conflitos de agência, principalmente em cooperativas de crédito, onde as normas de governança corporativa apresentam maior impacto devido as obrigatoriedades do Banco Central. (TRINDADE; NETO, 2016, p. 12).

Costa e Melo (2017) investigaram os conflitos de agência em duas cooperativas de crédito mineiras. As duas cooperativas em análise além dos conselhos de administração e fiscal, trabalham com delegados para representar os cooperados, o que gera certa tranquilidade e acomodação dos cooperados, acreditando que não precisam participar das assembleias, uma vez que eles têm os delegados como representantes, o que acaba gerando um distanciamento da maioria dos cooperados em relação às tomadas de decisão das cooperativas. Como em estudos supramencionados, muitos associados buscam as cooperativas apenas como instrumento de benefícios próprios sem se preocupar com os rumos da gestão do negócio.

Os autores também mencionam a falta de treinamentos para educação cooperativa para seus associados: “em ambos os Empreendimentos, os relatos apontam preocupação em serem promovidos treinamentos e educação cooperativista. Contudo esses programas voltam-se exclusivamente para os ocupantes de funções de representação” (COSTA e MELO, 2017, p. 403). Os autores sugerem que as cooperativas devem seguir as diretrizes de governança corporativa do Banco Central de forma a melhorar os critérios de representatividade, participação, comunicação, fiscalização e controle com o objetivo de crescimento dos negócios, e para isso, é de fundamental importância que os associados tenham treinamentos de educação cooperativista para engajar-se com a causa e conseqüentemente serem mais participativo na gestão das cooperativas.

Jansen, Maehler e Wegner (2018) desenvolveram um estudo de caso em uma cooperativa no Rio Grande do Sul. O objetivo era analisar se as práticas de governança corporativa adotadas pela cooperativa conforme determinação do Banco Central resultaram em uma maior participação de seus cooperados e ampliação da legitimidade das decisões. Os resultados demonstraram o aumento da participação, principalmente por meio das assembleias de núcleo, que foi umas das principais características trazidas pelo Banco Central, em que os delegados dessas assembleias representam os cooperados de uma determinada região na assembleia geral. Dessa forma, os autores perceberam que a cooperativa visa a legitimidade institucional perante o mercado, seus associados e a instituição regulatória, no caso o Banco Central. Este último, enquanto órgão regulatório acaba induzindo o isomorfismo normativo por meio das boas práticas de governança corporativa.

Canassa, Costa e Neves (2020), buscam compreender a relação entre a estrutura de governança corporativa e a descontinuidade das cooperativas de créditos brasileiras em sua pesquisa. Como resultado, os autores inferem que o tamanho das cooperativas e a pouca idade podem ser um indício de descontinuidade, provavelmente aliado a concorrência com instituições financeiras consolidadas. Além disso as cooperativas em descontinuidade tendem a trabalhar com mais frequência com o modelo tradicional de governança para suas operações do que o modelo de práticas de governança corporativa do Banco Central.

Büttenbender et al. (2021) busca diagnosticar as vantagens, desafios e aprimoramentos decorrentes da implantação de nova estrutura de governança corporativa na cooperativa

estudada. Os resultados apontaram para aprimoramento da gestão por meio de investimentos em capacitação de seus gestores bem como para a adequação a exigências regulamentadoras das cooperativas de crédito.

Com base nos artigos, por meio dos resultados dessas pesquisas, pode-se observar que as cooperativas de crédito, tiveram evolução em sua governança corporativa, principalmente através da Resolução CMN nº 3.859 do Banco Central do Brasil, de 27 de maio de 2010, que dispõe sobre as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito.

Dentre essas normas, está inclusa a aplicação de princípios de governança corporativa, o que corrobora para o desenvolvimento desse ramo cooperativista com relação à gestão. Dessa forma, pode-se inferir que a obrigatoriedade imposta pelo Banco Central, acerca das boas práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito corrobora para uma maior transparência e, conseqüentemente, para um melhor entendimento por parte dos cooperados no que diz respeito à governança corporativa e os custos relacionados a essa governança.

No Quadro 2 foram relacionados os estudos de governança corporativa com relação as cooperativas do ramo agropecuário.

Quadro 2 – Governança Corporativa e Cooperativas – Cooperativas Agropecuárias

Artigo	Autor(es)	Revista	Ano de Publicação
Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agencia	Neto, Sigismundo Bialoskorski; Barroso, Marcelo Francini Girao; Rezende, Amaury Jose	BBR Brazilian Business Review	2012
Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras	Costa, Davi Rogério de Moura; Chaddad, Fabio Ribas; Azevedo, Paulo Furquim de	Revista de Economia e Sociologia Rural	2012
Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras	Costa, Davi Rogério de Moura; Azevedo, Paulo Furquim de; Chaddad, Fabio Ribas	Revista de Administração (São Paulo)	2012
Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias	Siqueira, Luciana Cardoso; Neto, Sigismundo Bialoskorski	Revista de Gestão	2014
Governança corporativa em cooperativas agropecuárias :um modelo de classificação com aplicação da ferramenta walk	Silva, Robson Faria; Souza, Alceu; Silva, Wesley	RACE (Joaçaba)	2014
Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil	Carpes, Antonio Maria da Silva; Cunha, Paulo Roberto da	Contabilidade, Gestão e Governança	2018
Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária	Maciel, Ana Paula Blanke; Seibert, Rosane Maria ; da Silva, Raiziane Cassia Freire; Wbatuba, Berenice Beatriz Rossner; Salla, Neusa Maria da Costa	RAC - Revista de Administração Contemporânea	2018
Estrutura organizacional e governança: um estudo de caso em uma instituição cooperativista	Pereira, Larissa Araújo; Picinin, Natália Almeida; Justi, Edrilene Barbosa Lima; Justi, Janson; Justi, Jadson; Serrão, Victor Antunes de Souza	Revista Visão: Gestão Organizacional	2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os estudos estão do ramo agropecuário estão distribuídos entre os anos de 2012 a 2018, e no primeiro estudo do Quadro 2, Neto, Barroso e Resende (2012) destacam que é possível classificar o modelo de gestão nas cooperativas agropecuárias de duas formas diferentes. Primeiro a assembleia geral, órgão soberanos nas cooperativas, elege um conselho

de administração não profissional, com poderes de decisão de negócios estratégico e tático. No segundo, com a figura de um superintendente, um gerente profissional contratado no mercado, também responsável por decisões estratégicas e táticas, mas que partilha das decisões com o conselho de administração eleito.

Os resultados apontam que as cooperativas necessitam de melhor organização do modelo de gerenciamento para melhor informar seus cooperados. Em todos os casos das cooperativas, foi dito que o cooperado não era sujeito do funcionamento dos sistemas gerenciais, ou que não era importante para as cooperativas informá-los adequadamente. Dessa forma as cooperativas informam que os controles gerenciais são para os conselhos e executivos da cooperativa e não para todos os membros, isso acontece pela própria falta de interesse dos cooperados. É importante que as cooperativas busquem identificar as necessidades dos membros, aumento assim o seu envolvimento com a cooperativa.

O estudo de Costa, Chaddad e Azevedo (2012a) tem o objetivo de averiguar a existência da separação entre propriedade e decisão de gestão nas organizações cooperativas. Os resultados apontaram que 62% das cooperativas não apresentam separação alguma no processo decisório, com acúmulo de funções de presidente do conselho e agente responsável pela gestão, o que demonstra que grande parte das cooperativas tem sua governança concentrada, precisando evoluir em sua governança corporativa.

Costa, Chaddad e Azevedo (2012b) também investigam a separação entre propriedade e gestão nas cooperativas, os resultados apontam que a distribuição de sobras aos cooperados são importantes para delegação de autoridade:

[...] a distribuição de sobras, o tamanho e o esforço de monitoramento efetuado pelo conselho e a presença de potenciais benefícios aos controladores da empresa são considerados importantes determinantes da delegação dessa autoridade. Adicionalmente, fatores relacionados a tamanho da cooperativa, incertezas provenientes do mercado e estado de localização afetam a decisão de delegação de acordo com o conjunto de variáveis utilizado na investigação. (COSTA, CHADDAD, AZEVEDO, 2012b, p. 591)

O retorno individual muitas vezes acaba sendo o principal motivador para os associados na questão referente a delegação de autoridade. Siqueira e Neto (2014) analisam o nível de governança corporativa em 27 cooperativas dos estados de Minas Gerais e São Paulo. Os autores elaboraram questionário com base nas melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, como resultado, eles apuraram que apenas um terço dos conselhos fiscais opinam antes de tomada de decisões estratégicas, sendo que a maioria monitora e fiscaliza as ações em um momento posterior a tomada de decisão do conselho de administração.

Outra questão que chama a atenção é que a maioria dos conselhos fiscais (cerca de 80%) não participa da contratação da auditoria externa. Além disso, observa-se que 93% das cooperativas os resultados da auditoria externa não são apresentados primeiramente ao conselho fiscal. Com relação a auditoria interna, 75% das cooperativas tem esse setor, mas apenas 14,81% delas mantém canal de informações entre conselho fiscal e auditoria interna, indo na contramão do indicado pelas boas práticas de governança corporativa.

Os autores destacam que as questões legais influenciam as boas práticas de governança, não sendo possível concluir que a adoção de boas práticas se dá pelos respectivos códigos, mas sim pela obrigatoriedade legal.

Silva, Souza e Silva (2015) buscam um modelo de classificação de governança corporativa em cooperativas agropecuárias devido as particularidades das cooperativas deste segmento. Os autores aplicaram a pesquisa em vinte cooperativa do estado do Paraná. Os resultados foram a construção de um modelo de classificação das cooperativas por meio de questões relacionadas aos princípios de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Os resultados apontaram que a maioria das cooperativas tem um fluxo abaixo do esperado para uma boa governança corporativa com cerca de 80% das cooperativas em estudo. Apenas quatro cooperativas atingiram níveis satisfatórios de boa governança corporativa, representando apenas 20% do total de cooperativas da pesquisa.

Em seu estudo, Carpes e Cunha (2018) buscam analisar a relação entre mecanismos de governança corporativa e os estágios de ciclo de vida organizacional das cooperativas agropecuárias. A amostra foi composta por 129 cooperativas da região sul do Brasil. Foram aplicados questionários *survey* com questões distribuídas em três blocos. OS achados da pesquisa, conforme os autores, comprovam que os cooperados estão mais envolvidos no processo de gestão e consolidação das cooperativas nas primeiras fases do ciclo de vida, porém quando se atinge o estágio de maturidade a participação dos cooperados tende a ser menor na governança corporativa das sociedades cooperativas.

Maciel et al. (2018) elaboraram um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária no estado do Rio Grande do Sul com o objetivo de apresentar as estruturas de governança disponíveis para as cooperativas, analisando a estrutura da cooperativa e sugerindo melhorias no arranjo de governança da cooperativa em questão. Para análise dos resultados utilizou-se de pesquisa documental com base no estatuto, regulamentos internos, site e atas de reuniões de conselhos e assembleias da cooperativa entre outros documentos. Além disso também foram feitas entrevistas com gestores e cooperados. Os autores destacam que:

No que tange aos mecanismos de governança, a cooperativa já registra uma estrutura mínima, que deve ser mantida, composta por assembleia geral, conselho fiscal, conselho de administração, auditoria independente, auditoria interna e diretoria executiva, apesar de alguns mecanismos de governança apresentarem limitações impostas pela própria legislação. (MACIEL et al. 2018, p. 612-613)

Os autores conceituam a cooperativa com modelo tradicional estendido de governança corporativa, ou seja, possui assembleia geral, conselho fiscal e administrativo, mas com participação de uma diretoria executiva, que demonstra a separação entre tomada de decisões, parte estratégica, e a gestão dessas decisões, porém são apontadas algumas melhorias, por isso os autores sugerem a cooperativa buscar gestores profissionais para compor diretoria executiva, criar mecanismos de controle interno, como por exemplo, comitês e normas internas com o intuito de reforçar e melhorar as práticas de governança corporativas já existentes.

Pereira et al. (2018), desenvolveram um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária no estado de Mato Grosso do Sul, com o objetivo de verificar de que forma os conceitos de estrutura organizacional e governança podem ser desenvolvidos em uma organização cooperativista, além de buscar compreender que influências essas definições trazem para o ambiente da organização. os autores focaram nos quatro princípios básicos de governança corporativa, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Cabe destacar que os resultados apontam a necessidade de aproximação entre auditoria independente e conselho fiscal, não se limitando o contato apenas na apuração de resultados ao final do exercício. Também sugere-se a criação de comitês para melhorias no processo organizacional. A cooperativa já faz uso de temas relacionados a governança corporativa, porém, isso se deve ao fato de obrigações legais ou estatutárias. Ainda é importante estabelecer normas internas para o desenvolvimento das boas práticas de governança, bem como oferecer treinamentos para aperfeiçoamento de questões de governança para a instituição.

De maneira geral, as cooperativas agropecuárias cumprem as questões relacionadas a governança corporativa por força de obrigações legais ou estatutárias, porém precisam desenvolver melhor o senso de governança corporativa em suas organizações por meio de comitês e profissionais especializados em gestão.

O Quadro 3 representa os estudos relacionados as cooperativas do ramo de saúde, os quais estão distribuídos nos anos de 2015, 2017, 2019 e 2021.

Quadro 3 – Governança Corporativa e Cooperativas – Cooperativas de Saúde.

Artigo	Autor(es)	Revista	Ano de Publicação
Modelo diagnóstico de governança corporativa em cooperativas de saúde	Rafael Heliton Pereira Vilela ; Serafim Firmo de Souza Ferraz ; Sofia Batista Ferraz	Revista de Administração FACES Jornal	2015
A governança corporativa e o endomarketing: o caso da cooperativa médica Alpha	Bussler, Nairana Radtke Caneppele; Baggio, Daniel Knebel; Fabrici, Adriane; Sausen, Juliana Da Fonseca Capssa Lima; Rodrigues, Benísio; Froemming, Lurdes Marlene Seide	Ciências Sociais em Perspectiva	2017
Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde: Um Estudo de Caso na UNIMED FORTALEZA	Soares, Francisco Wanderley Lima; Machado, Diego De Queiroz; Guimarães, Daniel Barboza; Macedo, Alana Katielli Azevedo de	Revista de Governança Corporativa	2019
A Relação entre Governança Corporativa e Teoria da Agência no Gerenciamento de Conflitos	Hedlund, Patrique Rosa; Zaluski, Felipe Cavalheiro; Siqueira, Carelisa Stoffel de; Silva, Patricia Rodrigues da; Brizolla, Maria Margarete Baccin; Gomes, Cláudia Maffini; Mueller, Airton Adelar	Gestão e Sociedade	2021

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No Quadro 3 os estudos relacionados as cooperativas de Saúde estão distribuídos entre os anos de 2015 a 2021. No primeiro estudo no ramo da saúde Ferraz et. al, (2015), aplicaram um modelo de melhores práticas de Governança Corporativa em três operadoras de planos de saúde em Fortaleza - CE, por meio de entrevistas e análise documental, divididos em quatro dimensões a saber: Princípios e valores, Estrutura e poder, Processos e sistemas de gestão, Sistemas Normativos. Os resultados apontaram na dimensão de processos e sistema de gestão, que demonstrou baixo nível de governança corporativa.

A gestão de resultados, em particular, evidencia o mais pronunciado distanciamento das práticas de excelência, sugerindo níveis insuficientes de qualidade e de efetividade na gestão, exatamente onde as organizações convencionais atingem níveis mais elevados de desenvolvimento e de aprendizagem. (FERRAZ et.al, 2015, p. 44)

Para os autores, as cooperativas denominadas de empresas não convencionais seguem princípios e valores cooperativistas, bem como sua estrutura e poder mais alinhados que a dimensão de processos e poder. Isso acontece, justamente por sua estrutura cooperativa.

Bussler et al. (2017), tem sua pesquisa voltada para a contribuição do marketing em uma cooperativa médica no estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente o endomarketing, que é o conjunto de ações de marketing voltadas para os funcionários da empresa. Os autores apontam que o endomarketing é uma importante ferramenta para o desenvolvimento para uma cultura organizacional voltada para o planejamento estratégico.

Soares et al., (2019), faz uma comparação entre dois períodos distintos de 2007 e 2015, o motivo por essa comparação foi de que:

Em fevereiro de 2014, com nova eleição diretiva, foram eleitos novos candidatos, assumindo-se uma nova composição gerencial. evidenciada pela gestão atual, a qual vem fomentando os princípios de governança em toda sua estrutura organizacional o que, em 2015, pode se refletir em um modelo de governança mais estruturado. (SOARES et al. , 2019, p. 53)

Dessa forma os autores verificaram a discrepância entre os dois períodos (2007 e 2015), fruto dessa mudança na gestão da cooperativa, evidenciando a importância da governança corporativa nas organizações independente de ser organizações de capital aberto, limitadas ou cooperativas, destacando a importância da gestão.

Hedlund et al, (2021) buscaram uma cooperativa de grande porte que possuísse práticas de Governança Corporativa consolidadas em sua estrutura com o objetivo de averiguar essa relação. Destaca-se que:

a cooperativa médica analisada possui em sua composição a governança estruturada onde os funcionários conseguem estar cientes do que acontece dentro da mesma, bem como, utiliza dos mecanismos de governança corporativa para o gerenciamento de conflitos. Esse efetivo plano de governança também trata de aspectos que envolvam toda a equipe, nos três níveis organizacionais e abrange todos os aspectos envolvidos na gestão empresarial, este modelo eficiente constitui na divisão de incumbências, delegando funções a cada uma delas. (HEDLUND et al., 2021, p. 4157)

Dentre os quatro estudos no ramo de saúde, este artigo se destaca com a Governança Corporativa estruturada na cooperativa, bem como seus colaboradores estarem engajados com as questões corporativas. Na maioria dos estudos apresentados, as sociedades cooperativas têm uma governança corporativa pautada com relação as obrigações legais e estatutárias existentes em cada organização. Pode-se inferir que a evolução no desenvolvimento da governança corporativa está muito mais relacionada às questões obrigatórias que devem cumprir, do que com a própria iniciativa das cooperativas.

Outro ponto a se destacar é que os gestores (cooperados) acabam permanecendo longos períodos de tempo nas diretorias, isso ocorre porque a maioria dos cooperados não têm o interesse em fazer parte da administração ou, ainda, não existe iniciativas por parte das organizações em preparar futuros gestores para compor a administração dessas cooperativas. Essa questão também pode ser fruto de novos estudos relacionando o tempo em que os gestores permanecem no cargo e a evolução da governança nessas sociedades cooperativas.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo averiguar a relação da governança corporativas nas sociedades cooperativas, conclui-se que o objetivo proposto foi alcançado. Para isto, a coleta de dados trouxe 272 artigos, que após leitura do resumo desses artigos, foram filtrados vinte e quatro estudos que realmente tinham alguma relação com governança corporativa nas sociedades cooperativas. Estes artigos foram divididos por ramos de atuação, sendo que foram identificados doze artigos relacionados às cooperativas de crédito, oito das cooperativas agropecuárias e quatro estudos das cooperativas de saúde, não foram identificados estudos nos demais ramos cooperativistas.

De forma geral, o modelo cooperativista tem algumas características que favorecem a governança corporativa nas sociedades cooperativas, principalmente relacionados a Lei 5.764/71. Essas características estão voltadas principalmente para a formação dos conselhos de administração e fiscal, além da assembleia geral, órgão soberano das cooperativas. Porém identificou-se que os princípios de governança corporativa encontrados nas cooperativas existem muito em funções de obrigações legais ou estatutárias, cumprindo apenas aquilo que lhes é imposto. Dessa forma, a evolução da governança corporativa acaba sendo limitada. Para que haja evolução é necessário que se cumpram os princípios básicos de governança corporativa- transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa- em sua essência. Esses princípios existem nas cooperativas, mas muitas vezes se apresentam com processos falhos ou incompletos. A criação de normas internas pode ser uma importante ferramenta para a evolução de governança nas sociedades cooperativas. Além disso, os resultados demonstram que a maioria das cooperativas não contratam profissionais especialistas para atuarem junto aos conselhos das organizações.

Dentre os resultados dos três ramos cooperativistas, se destaca o ramo das cooperativas de crédito com a governança corporativa mais institucionalizada. Pode-se inferir que isso se dá em virtude da Resolução 3.859/2010 do Conselho Monetário Nacional, na qual as Cooperativas de Crédito estão obrigadas a implantar a Governança Corporativa em sua gestão, o que contribui para a evolução da governança corporativa nas cooperativas de crédito.

Esse trabalho apresenta a limitação de trabalhar com apenas uma base de dados, e sua relevância está em demonstrar os estudos relacionados as cooperativas e a governança corporativa existente nessas organizações, fazendo abertura por ramo cooperativista.

A governança corporativa vem se destacando dentre todas as organizações, inclusive nas sociedades cooperativas, trata-se de um tema emergente e de grande relevância, e por esse motivo muitas lacunas podem ser exploradas no ramo cooperativo com relação a esse tema.

REFERÊNCIAS

Banco Central do Brasil. **Governança cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BACEN, 2008.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2ed, Rio de Janeiro: LTC, 2016.

BRASIL. Lei nº 5.764 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

BÜTTENBENDER, P. L.; SCHREINER, D. M.; SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, B. N. O processo de implantação de modelo de governança em uma cooperativa de crédito: um estudo de caso. **RGC - Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 8, n. 15, p. 1-30, jan/jun. 2021.

BUSSLER, N. R. C.; BAGGIO, D. K.; FABRICIO, A.; SAUSEN, J. F. C. L.; RODRIGUES, B.; FROEMMING, L. M. S. A governança corporativa e o endomarketing: O caso da cooperativa Alpha. **Revista Ciência Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 16, n. 31, p. 154-168, 2017.

CANASSA, B. J.; COSTA, D. R. M.; NEVES, M. C. R. Sobrevivência e falha das cooperativas de crédito brasileiras: uma análise das características de governança corporativa. **RGC - Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 7, p. 48-62, 2020.

CARPES, A. M. S.; CUNHA, P. R. da. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. C. Determinantes de separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 581-595, out/dez. 2012^a.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. C. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **RESR Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 50, n. 2, p. 285-300, abr/jun. 2012^b.

COSTA, E. G.; MELO, A. A. O. Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 386-409, 2017.

FERRAZ, S. F. S.; VILELA, R. H. P.; FERRAZ, S. B. Modelo diagnóstico de governança corporativa em cooperativas de saúde. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 28-48, jan/mar. 2015.

FILHO, J. R. F.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança corporativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 107-125, set/dez. 2008.

FILHO, J. R. F.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 48-63, jul/set. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

GORSKI, F. M.; KONRATH, G. C. S.; GRASSEL, L. R.; MELLO, R. M.; SEIBERT, R. M. Governança corporativa: um estudo na cooperativa Sicredi Noroeste/RS. **Revista GESTO**, Santo Ângelo, v. 4, n. 1, p. 54-69, jan/jun. 2016.

HEDLUND, P. R.; ZALUSKI, F. C.; SIQUEIRA, C. S.; SILVA, P. R.; BRIZOLA, M. M. B.; GOMES, C. M.; MUELLER, A. A. relação entre governança corporativa e teoria da agência no gerenciamento de conflitos. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 15, n. 41, p. 4144-4162, jan/abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBCG. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed./ São Paulo, SP: IBGC, 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBCG (2021). **Site institucional**. Disponível em www.ibgc.org.br/conhecimento. Acesso em: 14 jun. 2021

JANSEN, A. L.; MAEHLER, A. E.; WEGNER, D. Governança corporativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 61-80, jul/set. 2018.

MACHADO, D. G.; FERNANDES, F. C.; BIANCHI, M. Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração. **RAGC Revista Auditoria, Governança e Contabilidade**, Monte Carmelo, v. 4, n. 10, p. 39-55, 2016.

MACIEL, A. P. B.; SEIBERT, R. M.; SILVA, R. C. F.; WBATUBA, B. B. R.; SALLA, N. M. C. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 600-619, jul/ago. 2018.

NETO, S. B.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Governança corporativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agencia. **BBR Brazilian Business Review**, Vitoria, v. 9, n. 2, p. 72-92, abr/jun. 2012.

NETO, J. A. S.; REIS, D. A. Os impactos da governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211-234, maio/ago. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. (2021). Site institucional Disponível em: www.ocb.org.br/numeros. Acesso em 13 jun. 2021.

PEREIRA, L. A.; PICININ, N. A.; JUSTI, E. B. L.; JUSTI, J., JUSTI, J.; SERRÃO, V. A. S. Estrutura organizacional e governança: um estudo de caso em uma instituição cooperativista. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, v. 7, n. 2, p. 48-66, jul/dez. 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A.; GOUVEIA, F.H.C.; VIEIRA, P.S. **Contabilidade das Sociedades Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SIQUEIRA, L. C.; NETO, S. B. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21 n. 1, p. 43-63, jan/mar. 2014.

SILVA, A.L.C., **Governança Corporativa e sucesso empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, E.C. **Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, R. F.; SOUZA, A.; & SILVA, W. Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta walk. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 313-332, 2015.

SOARES, F. W. L.; MACHADO, D. Q.; GUIMARÃES, D. B.; MACEDO, A. K. A. Governança corporativa em cooperativas de saúde: um estudo de caso na Unimed Fortaleza. **RCG: Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 483-74, 2019.

STEINBERG, H. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Gente, 2003.

TOSINI, M. F. C.; BASTOS, A. M. Governança corporativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 75-89, set/dez. 2008.

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 6, n. 16, p. 95-118, set/dez. 2012.

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B. Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 12, n. 3, p. 64-97, set/dez. 2014.

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B. Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos da governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **RGC: Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 3, n. 6, p. 1-14, jul/dez. 2016.

VENTURA, E. C. (coord. geral). **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009.