

Governança Corporativa e Conflitos de Agência em Cooperativas Agropecuária

Corporate Governance and Agency Conflicts in Agricultural Cooperative

Jean Carlos silva Américo

E-mail: jean_americo@hotmail.com

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

Silvia Morales de Queiros Caleman

E-mail: silviacaleman@gmail.com

Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

Recebido em: 14/04/2018
Aprovado em: 23/05/2018

Revista do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (UFV)

ISSN 2359-5116 | V. 7 | N.1 | JAN-JUN.2018

RESUMO:

O objetivo deste artigo é analisar adoção de práticas de governança corporativa em cooperativas agropecuárias. Para tanto, cooperativas são organizações de propriedade coletiva, e sob esse enfoque que se discute os mecanismos de governança corporativa quando concebido sob o arcabouço da teoria da agência. Assim, foram analisados os Estatutos Sociais e as Atas das Assembleias das Cooperativas agropecuárias do MS com base no Manual de Governança da OCB. Os resultados evidenciaram que as práticas de governança são destinadas aos órgãos de administração e que duas recomendações tiveram 100% de adesão. Com isso, considera-se que a governança corporativa das cooperativas agropecuárias do MS ainda tem um longo caminho a ser percorrido para que se torne um mecanismo de minimização de conflitos de agência em cooperativas.

Palavras-Chave: Teoria da Agência; Governança Corporativa; Cooperativas Agropecuárias.

ABSTRACT:

The objective of this study is to analyze the adoption of corporate governance practices. Cooperatives are collective-owned in the context of collective ownership. This approach discusses the mechanisms of corporate governance when conceived under the framework of agency theory. Therefore, the Social Statutes and Minutes of Meetings of MS agricultural cooperatives were analyzed based on governance practices identified in the OCB governance Manual. The results showed that governance practices are aimed at management bodies. Among all recommendations for governance practices, only two had 100% adherence. By this, it can be considered that the corporate governance of MS agricultural cooperatives still has a long way up in order to become a significant mechanism for minimizing agency conflicts in cooperative organizations.

Keywords: Agency theory; Corporate Governance; Agricultural Cooperatives.

Introdução

Cooperativas agropecuárias são organizações econômicas de propriedade coletiva constituída por produtores rurais para fazer frente às falhas de mercado (COSTA, 2010; SEXTON 1990; STAATZ, 1987). São empresas controladas pelos usuários e seus benefícios são distribuídos de forma equitativa com base no uso (BARTON, 1989), demonstram interesse na organização social e na produção de bens e/ou serviço com eficiência econômica (ANTONIALI E SOUKI, 2005).

Esse tipo de organização, conforme aponta Bialoskorski Neto (1998), tem fundamentação ideológica e doutrinária, sendo regida por uma legislação específica, a Lei nº 5.764 de 1971 (BRASIL, 1971). Uma de suas particularidades, segundo os princípios do cooperativismo, diz respeito ao fato do cooperado ter direito apenas a um voto nas decisões, além de que a repartição dos resultados auferidos pela cooperativa deve ser proporcional ao volume de atividades do cooperado com a cooperativa, tendo como objetivo gerar benefícios e não lucro ao associado.

As cooperativas se diferenciam das demais organizações pelo fato do cooperado ser simultaneamente proprietário, usuário e consumidor dos seus produtos e o direito ao controle não ser vinculado ao direito ao resíduo (COSTA, 2010). Os benefícios gerados são os principais motivadores que explicam a participação dos cooperados na cooperativa (BARTON, 1989). Tais benefícios aponta o autor, podem ser compreendidos, como: i) a oportunidade de comprar ou vender para a cooperativa a preços justos e eficientes; ii) a redução dos custos através de economia de escala e coordenação e iii) maior alcance de poder de mercado.

No Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) confirma a representatividade do setor cooperativista, uma vez que em 2015 existiam aproximadamente 6,6 mil cooperativas, totalizando cerca de 11,5 milhões de cooperados, além de gerar trabalho e renda para aproximadamente 338.885 pessoas. Em se tratando de cooperativas agropecuárias, têm-se 1.592 (23% do total) unidades, com aproximadamente 1,01 milhão de cooperados gerando cerca de 164.320 mil postos de trabalho (OCB, 2016).

No contexto de propriedade coletiva é possível que existam diferenças nos interesses particulares dos indivíduos que por sua vez geram conflitos (JENSEN; MECKLING, 1976, ALCHIAN; DEMSTZ, 1972, BIALOSKOSKI NETO 1998).

Para Jensen e Meckling (1976) esses conflitos surgem na separação entre a propriedade e controle das organizações. Bialoskorski Neto (1998) assegura que é

impossível para os gestores da cooperativa, atuarem sempre de acordo com os interesses dos cooperados. Os motivos podem ser diversos como a busca por maximizar interesses próprios, incompetência ou mesmo negligência. Cook et al. (2004) apontam que esses conflitos ainda são potencializados pelo fato do cooperado assumir diferentes identidades, tais como proprietário, membro, gestor e usuário da cooperativa.

Contudo, é necessário que as cooperativas sejam gerenciadas conforme os interesses dos cooperados. Sob esse enfoque se discute os mecanismos de governança corporativa quando concebidos sob o arcabouço da teoria da agência (CORREIA; AMARAL, 2006). Na visão de Silva, Souza e Leite (2011) a governança corporativa constitui uma das possíveis formas de alinhamento de interesse entre as partes, contribuindo para a redução dos possíveis conflitos de agência.

Partindo-se, assim, do pressuposto de que instrumentos de alinhamento de interesses (adoção de práticas de governança) contribuem para a redução de conflitos de agência, apresenta-se como problema de pesquisa: *Qual o padrão de governança corporativa apresentado por cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul?*

Esta pesquisa foi desenvolvida com base nos pressupostos da Teoria da Agência tendo como referência de análise as recomendações de boas práticas de governança propostas pelo “Manual de governança corporativa em cooperativas”, elaborado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2016).

Nesse sentido, este estudo contribui para a literatura sobre governança corporativa, ao lançar luzes para práticas de governança corporativa nas organizações cooperativas no Brasil que ainda se encontra em seus primeiros passos.

O trabalho está estruturado em três partes, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira parte apresenta como referencial teórico os pressupostos da teoria da agência, os conceitos envolvidos com as práticas de governança corporativa, bem como os possíveis tipos de conflitos de agência em organizações cooperativas. Na segunda parte, têm-se os procedimentos metodológicos. Na terceira parte, apresenta-se e analisa as práticas de governança corporativas nas cooperativas do MS.

Referencial Teórico

Esta seção está dividida em três tópicos, a saber: i) Teoria da agência, ii) Governança Corporativa, iii) Conflitos de agência em organizações cooperativas.

Teoria da agência

A teoria de agência estuda as transações econômicas efetuadas individualmente entre atores, ou seja, um contrato efetuado entre duas partes (BIALOSKOSKI NETO, 1998), em que uma parte, chamada de principal, que é a responsável por contratar outra parte, chamada de agente, para que esta proceda em seu interesse direto (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Porém, nas relações de agência os atores podem ter diferentes níveis de informação. Geralmente o principal é quem detém menos informações a respeito do comportamento do agente, possibilitando que o agente proceda conforme seus próprios interesses. Essa situação pode ser caracterizada como assimetria de informação, em que o agente fornece informações incompletas ao principal, sendo o foco central na relação de agência (ARAÚJO; SANCHES, 2005).

Jensen e Meckling (1976) defendem que os indivíduos que participam da relação são racionais e buscam maximizar seu bem-estar individual. Assim, assume-se que o agente nem sempre agirá de modo a atender os interesses do principal. Por esse motivo aponta os autores, o principal enfrenta o problema do agente não agir em favor dos seus interesses, seja por buscar maximizar interesses próprios, incompetência, negligência ou mesmo má fé. Desta forma espera-se que as decisões dos agentes sejam onerosas para o principal, sendo difícil ou caro para o principal verificar o desempenho do agente.

Fama e Jensen (1983) expõem alguns mecanismos para controlar a ação dos agentes que não tenham os mesmos interesses que o principal.

Tais mecanismos podem ser entendidos como a hierarquização das decisões, na qual as decisões de níveis menores passariam pela ratificação e posteriormente pelo monitoramento. A substituição dos administradores de níveis mais altos por conselhos de administração, ratificando e monitorando as decisões mais importantes da organização e o estabelecimento de estruturas de incentivos motivadores de monitoramento mútuo entre os agentes.

Assim, mecanismos de controle (supervisão/monitoramento) e incentivos são fundamentais para a minimização de conflitos de agência, que são provenientes de diversos fatores como a assimetria de informação. Esses mecanismos são associados as boas práticas de governança corporativa que segundo Carvalho (2002), governança corporativa “é um conjunto de regras que visa minimizar os problemas de agência”.

Governança Corporativa

A governança corporativa surge num momento de enorme dispersão da propriedade do capital e do elevado grau de independência obtida pela direção das companhias de capital (DUBEUX, 2001). Esse autor argumenta que o excesso de liberdade dada aos administradores das empresas começou a ser questionado, surgindo discussões e debates com o propósito de conter a atuação dos gestores das empresas ao limite necessário. As medidas adotadas visavam minimizar potenciais conflitos de interesses que pudesse surgir (NASCIMENTO, BIANCHI E TERRA, 2006).

A governança corporativa se mostra nesse contexto como um conjunto de normas que leva a organização ao desempenho esperado pela sociedade, refletindo os direitos e comportamento esperado dos executivos, dos acionistas e investidores (HASPELAGH, 2010).

Para Colombo e Galli (2010) a governança corporativa ganhou importância por se tratar do estudo de mecanismos de alinhamento de interesses entre diversas partes, dentro de um ambiente caracterizado pela assimetria de informação. Esses autores ainda apontam que a ideia fundamental da prática de governança em uma empresa é que quanto maior for o seu grau de governança, maior é o alinhamento de interesses entre as partes. Assim, governança corporativa tem por objetivo minimizar conflitos de agência (RENDERS; GAEREMYNCK, 2012) e influenciar na formação e no desempenho de empresas de economia desenvolvidas (VINTEN, 1998).

Dessa forma percebe-se que a preocupação maior da governança corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de controle, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa minimizando conflitos que venham existir nas organizações.

Conflitos de agência em organizações cooperativas

Os conflitos de agência podem surgir a partir da separação entre propriedade e a gestão, em especial quando há divergências entre as partes envolvidas, ocasionadas pela busca de interesses próprios (JENSEN E MECKLING, 1976; COSTA, 2010).

Este fenômeno também pode ser observado em cooperativas, favorecendo o surgimento de vários conflitos entre os cooperados e os órgãos de administração. Além disso, na cooperativa o cooperado assume diferentes identidades, tais como proprietário, membro, gestor e usuário (COOK et al, 2004). Logo, o problema de agência surge como desafiador, complexo e recorrente na gestão das cooperativas.

Silva, Souza e Leite (2011) apresentam os principais atores internos de uma organização cooperativa, capazes de gerar conflitos de agência (quadro 1).

Quadro 1 – Possível conflitos de agência em organizações cooperativas

	Cooperados
Conselho de Administração	Os membros que fazem parte do conselho administração são geralmente poucos, favorecendo a concentração do poder de decisão nas mãos desses membros.
	Como apenas cooperados podem concorrer às eleições para membros do conselho, nem sempre eles estarão preparados para exercer funções administrativas;
	A renovação obrigatória do conselho de administração é de, no mínimo, um terço dos membros por eleição, tornando possível que alguns deles se perpetuem na direção da cooperativa;
	Quando a cooperativa opta por criar órgãos administrativos, com a contratação de gerentes independentes, geralmente os gerentes estão subordinados ao conselho de administração.
Conselho Fiscal	As atribuições desse conselho são limitadas, visto que eles são formados, ao menos no Brasil, unicamente por cooperados que, muitas vezes, não estão capacitados para essa função;
	Embora não sejam permitidos membros no conselho fiscal que tenham relações de parentesco com os membros do conselho administrativo, muitas vezes eles podem ter laços de camaradagem, sendo os membros do conselho fiscal coniventes com as decisões do conselho administrativo.
	Os pareceres do conselho fiscal são, geralmente, associados aos resultados obrigatoriamente apresentados pelo conselho administrativo, que são anuais, fazendo com que, muitas vezes, o conselho fiscal não exerça, efetivamente, sua função fiscalizadora.
Gerentes	Esse tipo conflito pode ocorrer pelo fato de os gerentes tenderem a agir em prol dos interesses dos membros do conselho de administração, ao qual são subordinados, e não no interesse dos cooperados. Essa situação será tão mais grave quanto menos acessíveis aos cooperados forem às atividades desenvolvidas pelos gerentes.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Silva, Souza e Leite (2011).

Além dos conflitos de agência mencionados no quadro 1, existem outras situações que também geram conflitos na cooperativa. Bialoskorski Neto (1994) aponta

o fato de que o membro assume papéis diferentes ao mesmo tempo - proprietário, gerente, usuário e cliente. Assim, o membro cooperativo poderia ser tanto agente como principal da mesma relação contratual. Esta situação pode conduzir à ineficiência, uma vez que este membro pode influenciar a sua própria compensação como um gerente ou decidir em favor do interesse do cliente e não da própria cooperativa. Zylbersztajn (2002) concorda com o mesmo argumento, salientando que este ponto é especialmente relevante, uma vez que aumenta o nível de complexidade de uma gestão cooperativa.

Porém, é necessário garantir que os gestores das cooperativas atuem sempre de acordo com os interesses dos cooperados, sendo esse o aspecto central da governança corporativa (CORREIA; AMARAL, 2006). A adoção de práticas de governança é, portanto, uma das possíveis formas de alinhamento de interesses entre os cooperados e os membros que compõem a gestão da cooperativa, contribuindo para a redução de potenciais conflitos de agência (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011).

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa apresenta como objeto de estudo os estatutos sociais e as atas das assembleias de cooperativas agropecuárias do Estado de Mato Grosso do Sul. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, desenvolvida com base na técnica de análise de conteúdo.

Para tanto, foi realizada uma leitura do “Manual de boas práticas de governança cooperativa” de autoria da OCB (OCB, 2016), com o propósito de compreender seus objetivos e extrair as recomendações de boas práticas de governança destinadas às cooperativas.

Com base no Manual, foram identificadas e sistematizadas 40 recomendações de práticas de governança corporativa. Estas foram classificadas em 05 dimensões de análise, tais como: i) Cooperados e Assembleia Geral; ii) Órgãos de Administração; iii) Órgãos de Fiscalização; iv) Órgãos de Assessoramento e Auditoria; e v) Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado.

Cada dimensão possui um conjunto de recomendações de boas práticas de governança que são consideradas, nesta pesquisa, como variáveis operacionais. Ainda, para cada variável operacional, associamos as variáveis teóricas (controle e incentivos).

Assim, para cada recomendação de práticas de governança recomendadas pela OCB (variáveis operacionais) mencionadas no Manual, identificamos a sua relação com ações de controle ou incentivos (variáveis teóricas), estabelecendo o vínculo entre teoria e observação do fenômeno investigado.

Do quadro 02 ao quadro 06 são apresentadas as 40 (quarenta) recomendações de boas práticas destinadas às 05 (cinco) dimensões de análise deste estudo, bem como sua relação com as variáveis de controle representadas por “C” e incentivos por “I”¹. Todas essas recomendações de boas práticas de governança foram extraídas do Manual da OCB²

Quadro 2 - Cooperados e Assembleia Geral

R01	Que a cooperativa adote programas de integração para novos cooperados.	I
R02	Que sejam realizadas pré-assembleias.	C
R03	Que o edital de convocação seja disponibilizado com antecedência para realizar a (AGO).	I
R04	Que o edital seja publicado em diversos meios dando maior alcance aos cooperados.	C
R05	Que as atas estejam disponíveis com fácil acesso aos cooperados.	C
R06	Que haja disponibilização na íntegra das atas aos cooperados em meio eletrônico.	C
R07	Que os comitês de cooperados apresentem sugestões de temas a serem incluídos na pauta da assembleia.	C
R08	Que a cooperativa tenha algum manual visando estimular e facilitar a participação dos cooperados na assembleia.	I
R09	Que existam mecanismos de mediação e arbitragem.	C

C - Controle I – Incentivos

¹ O conceito de controle utilizado nesta pesquisa pode ser compreendido como mecanismo de monitorar a ação dos agentes que não tenham os mesmos interesses que o principal. Por outro lado, as formas de Incentivos na relação de agência se justificam como mecanismo de alinhamento do comportamento do agente com o interesse do principal e são fundamentais para direcionar os esforços de todos os agentes. Logo, (Controle e incentivos) contribuem para o alinhamento de interesses minimizando possíveis custos de agência.

² Decidiu-se pela não ponderação entre as recomendações de boas práticas proposta pela OCB visto que a atribuição de pesos diferentes (ponderação) poderia caracterizar um viés do pesquisador. Assim, foram atribuídos pesos iguais para as 40 recomendações de práticas de governança identificadas no Manual da OCB.

Quadro 3 - Órgãos de Administração

R10	Que os executivos sejam eleitos ou contratados.	C
R11	Que o conselho de administração-diretoria não intervenha em assuntos operacionais.	C
R12	Que os conselheiros busquem certificação específica conforme reconhecimento do Sistema OCB.	I
R13	Que o presidente do conselho/diretoria assegure que os conselheiro-diretores recebam informações completas e tempestivas.	C
R14	Que o presidente não ocupe o cargo de executivo principal.	I
R15	Que seja avaliado o desempenho do conselho-diretoria e dos conselheiros-diretores.	I
R16	Que a remuneração dos conselheiros seja vinculada a indicadores de médio e longo prazo.	I
R17	Que as reuniões do conselho sejam presenciais.	C
R18	Que as atas das reuniões circulem entre os participantes antes de sua aprovação.	C
R19	Que não haja informações privilegiadas para nenhum cooperado.	I
R20	Que o conselho de administração seja separado da diretoria executiva.	C
R21	Que o conselho de administração utilize um sistema de inteligência para acompanhar o desempenho da cooperativa.	C
R22	Que seja instalado pelo conselho de administração um comitê de ética.	C
R23	Que a remuneração fixa e variável dos executivos seja vinculada a resultados.	I

C - Controle I – Incentivos

Quadro 4 - Órgão de Fiscalização

R24	Que os cooperados compareçam e participem nos eventos de pré-assembleias e/ou de assembleias gerais.	C
R25	Que predomine a capacidade técnica dos membros do conselho fiscal.	I
R26	Que os membros do conselho fiscal não tenham negócios com a cooperativa, exceto na condição de cooperado.	C
R27	Que os conselheiros fiscais busquem certificação específica conforme reconhecimento do Sistema OCB.	I

C - Controle I – Incentivos

Quadro 5 - Órgão de Assessoramento e Auditoria

R28	Que a cooperativa adote, sempre que possível comitês temporários.	C
R29	Que o comitê de auditoria se reúna regularmente com o conselho de administração, com o conselho fiscal e com o executivo.	C
R30	Que a composição do comitê de ética atenda aos pré-requisitos dos órgãos reguladores.	C
R31	Que o comitê de ética seja pautado pelo sigilo.	I
R32	Que o comitê de recursos humanos avalie assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas.	I
R33	Que o comitê de recursos humanos se reúna regularmente com o executivo principal e a área responsável pela gestão de pessoas na cooperativa.	C
R34	Que haja aperfeiçoamento dos controles internos, das normas e dos procedimentos e do monitoramento pela auditoria interna.	C
R35	Que a assembleia geral tenha conhecimento das renovações com a empresa de auditoria externa.	C
R36	Que não sejam contratadas empresas de auditoria independente para realizar os trabalhos de consultoria.	C

C – Controle I – Incentivos

Quadro 6 - Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado

R37	Que a ouvidoria acolha as manifestações dos cooperados.	C
R38	Que o comitê de cooperados (OQS) realize serviços de ouvidoria.	C
R39	Que haja comunicação entre a estrutura de governança e o quadro social.	I
R40	Que seja feito a aferição da satisfação dos cooperados com a cooperativa.	I

C – Controle I – Incentivos

Posteriormente, procedemos com a leitura das atas das assembleias do período de 2012 a 2014 e os respectivos estatutos sociais, totalizando 21 cooperativas agropecuárias, sendo essa a amostra da pesquisa. A base de dados (documentos legais) foi compartilhada com o Observatório do Cooperativismo da FEA-RP/USP/OCB, totalizando 84 documentos.

Em função de manter o sigilo quanto às informações provenientes das cooperativas, não serão expostos neste trabalho as suas razões sociais e as siglas. Para que sejam identificadas, serão nomeadas de Coop01 a Coop21.

Para mensuração do nível de governança corporativa das cooperativas da amostra, foi utilizado o índice amplo conforme apresentado por Carvalho-da-Silva e Leal (2004). Nesse sentido, a adoção de práticas de governança foi mensurada por meio de variáveis dicotômicas, que se referem à presença ou ausência de atributos de governança.

Com base na comparação entre as recomendações de práticas de governança identificadas no “Manual de Boas Práticas de Governança em Cooperativa” (OCB, 2016) e os documentos legais das cooperativas (Atas e Estatutos) foi possível calcular um índice de Governança – IGOV com variação possível entre 0 e 40 pontos.

Para cada uma das recomendações de boas práticas de governança, caso a cooperativa apresentasse o atributo receberia “1 ponto” e “0 ponto” para o contrário. Deste modo, foi possível também transformar o *score* do IGOV em coeficientes medidos por percentuais. Esse procedimento de análise tem sido utilizado por diversos autores (CARVALHAL-DA-SILVA; LEAL, 2004, SANTOS; LEAL, 2007, SILVEIRA et. al. 2007, KAPLER; LOVE 2002).

Assim, foi possível a identificação da quantidade em termos reais e percentuais de práticas de governança que cada cooperativa adota, bem como ordenar as cooperativas de acordo com o nível de adoção das práticas de governança. Ainda, fez-se a relação entre as práticas de governança (variáveis operacionais) e as variáveis teóricas propostas pela Teoria de Agência - controle e incentivos.

Análise e discussão dos resultados

Esta seção está dividida em duas etapas, quais sejam: i) Práticas de Governança Corporativa recomendadas pela OCB, e ii) Cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul e a Governança Corporativa.

Padrão de Governança Corporativa recomendado pela OCB

Identificamos a quantidade de 40 recomendações de práticas de governança extraídas do Manual de boas práticas de governança em cooperativa (OCB, 2016). Estas foram distribuídas em 05 dimensões de análise (Tabela 1).

Tabela 1 - Padrão de Governança Corporativa conforme recomendação da OCB

Dimensão	Quantidade em (%) de recomendações de Boas Práticas de Governança	Quantidade de recomendações de Boas Práticas de Governança	Variáveis teóricas	
			Controle	Incentivos
Cooperados e Assembleia Geral	22,5	09	06	03
Órgãos de administração	35	14	08	06
Órgãos de fiscalização	10	04	02	02
Órgãos de assessoramento e auditoria	22,5	09	07	02
Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado	10	04	02	02
Total	100	40	62,5%	37,5%

Fonte: dados da pesquisa

As recomendações de boas práticas de governança conforme apresentado no Manual da OCB, são destinadas em maior número aos órgãos de administração 35%. Por outro lado, a menor incidência de recomendações de práticas de governança se encontra nos órgãos de fiscalização e ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado, ambas com 10% cada.

Aos cooperados e assembleia geral e aos órgãos de assessoramento e auditoria apresentam a mesma quantidade de recomendações, 09 no total. Porém, o que diferencia ambas as dimensões, é o fato de que existe uma prática de governança a mais relacionada ao controle da ação dos indivíduos na segunda dimensão, enquanto que na primeira, existe uma recomendação a mais associada ao mecanismo de incentivos (Tabela 1).

Do total de recomendações de boas práticas de governança alocadas entre as dimensões de análise deste estudo, 62,5% estão mais relacionadas ao controle da ação dos indivíduos e 37,5% estão associados aos mecanismos de incentivos. Ambos os instrumentos contribuem para minimizar potenciais conflitos de agência, como já discutido no referencial teórico.

Cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul e a Governança Corporativa

Dentre as boas práticas de governança analisadas, as relacionadas a dimensão “cooperados e a assembleia geral” envolve 09 recomendações. Destas, somente uma foi possível detectar a adoção por 100% das cooperativas deste estudo, e se refere à disponibilização com antecedência do edital de convocação para a realização das assembleias.

A relevância desta recomendação, conforme apontado no Manual de boas práticas é para que os cooperados se preparem adequadamente para sua deliberação. Essa recomendação é uma forma de incentivar a presença e participação dos cooperados nas assembleias. Com antecipação do edital, os cooperados poderão inteirar-se melhor dos assuntos a serem debatidos.

Em seguida, a segunda recomendação mais adotada pelas cooperativas refere-se à publicação do edital em diversos meios dando maior alcance aos cooperados. Das cooperativas, 76% adotam essa recomendação. Segundo consta no Manual, esta orientação institui maior publicidade ao edital de convocação da assembleia geral, no qual os meios utilizados devem ser eficientes para alcançar a todos os cooperados.

Das cooperativas em estudo, 14% realizam pré-assembleias. Esta recomendação, conforme consta no Manual de Boas Práticas, é um meio de socializar as informações e prestações de contas. É uma forma de dar maior espaço aos cooperados para atenderem ao processo que será discutido nas assembleias, ou seja, é um processo natural de amadurecimento das ideias para a tomada de decisões, bem como a divulgação das assembleias.

Do total de boas práticas de governança destinadas aos cooperados e assembleia geral, não foi possível detectar a adoção de 03 recomendações, representando 33%. A tabela 2 apresenta o percentual e o número de cooperativas que adotam as práticas de governança com os cooperados e assembleia geral.

Tabela 2 - Porcentagem e número de cooperativas que adotam as práticas de governança com os cooperados e assembleia geral

	Número de cooperativas que adotaram as referidas práticas	Porcentual de cooperativas que adotaram as referidas práticas
Verificação da adoção de práticas de governança indicadas aos cooperados e assembleia geral		
- A cooperativa adota programas de integração para novos cooperados?	08	38%
- São realizadas pré-assembleias?	03	14%
- O edital de convocação é disponibilizado com antecedência para realizar a (AGO)?	21	100%
- O edital é publicado em diversos meios dando maior alcance aos cooperados?	16	76%
- As atas estão disponíveis com fácil acesso aos cooperados?	06	29%
- Há disponibilização na íntegra das atas aos cooperados em meio eletrônico?	00	-
- Os comitês de cooperados apresentam sugestões de temas a serem incluídos na pauta da assembleia?	06	29%
- Existe algum manual visando estimular e facilitar a participação dos cooperados na assembleia?	00	-
- Existem mecanismos de mediação e arbitragem?	00	-

Fonte: dados da pesquisa

Aos órgãos de administração, principal responsável pelo direcionamento estratégico das cooperativas, foram identificadas 14 recomendações de boas práticas de governança (tabela 2). Destas, foi possível detectar que tão somente uma recomendação pode ser observada, por meio da taxa de adoção, em 100% das cooperativas. Esta recomendação menciona que as reuniões do conselho sejam presenciais, somente em casos excepcionais, sejam realizadas de outros meios.

De acordo com o observado no Manual de boas práticas, esta recomendação beneficia a eficácia das reuniões, pois as discussões podem ser mais bem debatidas com melhor esclarecimento de assuntos pertinentes, também facilita à análise de documentos informativos e favorece que os mesmos sejam assinados no mesmo instante.

A recomendação para que o presidente do conselho-diretoria assegure o recebimento de informações aos conselheiros-diretores obtiveram 52% de adoção. E retrata sobre a qualidade da informação repassada aos conselheiros-diretores para que os mesmos exerçam seus mandatos.

Por outro lado, não foi possível detectar a adoção de 07 recomendações de boas práticas de governança destinadas aos órgãos de administração, representando 50% das

recomendações. A tabela 3 apresenta o percentual e o número de cooperativas que adotam as práticas de governança nos órgãos de Administração.

Tabela 3 - Porcentagem e número de cooperativas que adotam as práticas de governança nos órgãos de administração

	Número de cooperativas que adotaram as referidas práticas	Porcentual de cooperativas que adotaram as referidas práticas
Verificação da adoção de práticas de governança nas cooperativas estudadas		
- Os executivos são eleitos ou contratados?	10	48%
- O conselho de administração/diretoria interveem em assuntos operacionais?	07	33%
- Os conselhos são certificados especificamente conforme reconhecimento do Sistema OCB?	00	-
- O presidente do conselho-diretoria assegura que os conselheiros-diretores recebam informações completas e tempestivas?	11	52%
- O presidente não ocupa o cargo de executivo principal?	10	48%
- O conselho e os conselheiros são avaliados (desempenho)?	00	-
- A remuneração dos conselheiros está vinculada a indicadores de médio e longos prazos?	00	-
- As reuniões do conselho são presenciais?	21	100%
- As atas das reuniões circulam entre os participantes antes de sua aprovação?	10	48%
- Não existem informações privilegiadas para algum cooperado?	00	-
- O conselho de administração é separado da diretoria executiva?	02	10%
- O conselho de administração utiliza algum sistema de inteligência de negócio para acompanhar o desempenho da cooperativa?	00	-
- Existe comitê de ética?	00	-
- A remuneração dos gestores é vinculada a resultados?	00	-

Fonte: dados da pesquisa

Por sua vez, os órgãos de fiscalização se apresentam como instrumento de fiscalização e controle das cooperativas. Para concretizar esse fato, foram identificadas 04 recomendações de boas práticas de governança (tabela 4). Destas, a que teve maior adoção, representado 86%, diz respeito ao comparecimento e participação dos cooperados nos eventos de pré-assembleias e de assembleias gerais.

Por meio da participação desses eventos, conforme mencionado no Manual de boas práticas, é que o cooperado faz o acompanhamento das prestações de contas dos órgãos de administração, e interagem junto aos demais mecanismos de relacionamento.

A segunda recomendação de boas práticas de governança adotada pelas cooperativas representando 38% menciona que os membros do conselho fiscal não devem ter negócios com a cooperativa, além daquelas realizadas na condição de cooperado. Assim, do total de recomendações de boas práticas de governança envolvidas aos órgãos de fiscalização, não foi possível identificar a adoção de duas

recomendações. A tabela 4 apresenta o percentual e o número de cooperativas que adotam as práticas de governança nos órgãos de Fiscalização.

Tabela 4 - Porcentagem e número de cooperativas que adotam as práticas de governança nos órgãos de fiscalização

	Número de cooperativas que adotaram as referidas práticas	Porcentual de cooperativas que adotaram as referidas práticas
Verificação da adoção de práticas de governança nas cooperativas estudadas		
- Os cooperados comparecem e participam nos eventos de pré- assembleias e de assembleias gerais?	18	86%
- No conselho fiscal predomina a capacidade técnica dos seus membros?	00	-
- Os membros do conselho fiscal não têm negócios com a cooperativa além daquelas realizadas na condição de cooperado?	08	38%
- Os conselheiros fiscais são certificados especificamente conforme reconhecimento pelo sistema OCB?	00	-

Fonte: dados da pesquisa

Os órgãos de assessoramento e auditoria têm por característica dar suporte ao conselho de administração na tomada de decisão em temas que requerem mais profundidade analítica. Assim, foi constatada a quantidade de 09 recomendações de boas práticas de governança (tabela 5).

Dentre estas, duas foram percebidas com maior nível de adoção pelas cooperativas deste estudo. E referem-se à adoção pelas cooperativas de comitês temporários, sempre que possível, e a contratação de empresas de auditoria independente para realizar trabalhos de consultoria. Ambas adotadas por 57% das cooperativas.

A criação desses comitês, como mecanismo de assessoramento e suporte ao conselho de administração, de acordo com o Manual de boas práticas, deve ser periodicamente avaliada de forma a assegurar o papel efetivo e eficaz de cada um deles. Já a contratação de empresas de auditoria independente contribui para assegurar que as demonstrações financeiras reflitam a realidade da posição econômica e financeira da cooperativa.

As recomendações de que a assembleia geral tenha conhecimento das renovações que foram feitas com a empresa de auditoria externa e que o comitê de ética atenda aos pré-requisitos dos órgãos de regulação, representam, respectivamente, 33% e 10% de adoção pelas cooperativas.

Entre todas as recomendações que foram identificadas para os órgãos de assessoramento e auditoria, não foi possível detectar a adoção de 05 das boas práticas de governança pelas cooperativas deste estudo, representado 56%. A tabela 5 apresenta o percentual e o número de cooperativas que adotam as práticas de governança nos órgãos de Assessoria e Auditoria.

Tabela 5 - Porcentagem e número de cooperativas que adotam as práticas de governança nos órgãos de assessoramento e auditoria.

	Número de cooperativas que adotaram as referidas práticas	Porcentual de cooperativas que adotaram as referidas práticas
Verificação da adoção de práticas de governança nas cooperativas estudadas		
- A cooperativa adota, sempre que possível, comitês temporários?	12	57%
- O comitê de auditoria se reúne regularmente com o conselho de administração, com o conselho fiscal e com o executivo?	00	-
- O comitê de ética atende aos pré-requisitos dos órgãos reguladores?	02	10%
- O comitê de ética se pauta pelo sigilo?	00	-
- O comitê de recursos humanos avalia assuntos relativos a sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas?	00	-
- O comitê de recursos humanos se reúne regularmente com o executivo principal e a área responsável pela gestão de pessoas na cooperativa?	00	-
- Há aperfeiçoamento dos controles internos, das normas, dos procedimentos e do monitoramento pela auditoria interna?	00	-
- A assembleia geral tem conhecimento das renovações com a empresa de auditoria externa?	07	33%
- Empresas de auditoria independente são contratadas para realizar trabalhos de consultoria?	12	57%

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, a ouvidoria se constitui como unidade vinculada ao conselho de administração, tendo como missão atuar no aprimoramento da estrutura e dos processos disponibilizados na cooperativa para atendimento aos cooperados. Foi possível identificar 04 recomendações de boas práticas para essa dimensão (tabela 6).

Destas, tão somente duas tiveram adoção por alguma cooperativa, e refere-se ao acolhimento da ouvidoria às manifestações dos cooperados. Tal acolhimento diz respeito a elogios, sugestões, consultas e reclamações, de modo a tentar resolver conflitos que possam vir a surgir no atendimento, e subsidiar aperfeiçoamento dos processos de trabalho da cooperativa, buscando sanar eventuais deficiências no funcionamento.

Por outro lado, recomenda-se a realização de serviços de ouvidoria pelo comitê de cooperados, reforçando a ideia de pertencimento do cooperado, compartilhamento de informações, transparência, educação cooperativista e etc.

Cada uma dessas duas recomendações foi adotada por 10% das cooperativas. Por outro lado, duas das recomendações não podem ser percebidas como adotadas pelas cooperativas, representando 50%. A tabela 6 apresenta o percentual e o número de cooperativas que adotam as práticas de governança na Ouvidoria e Relacionamento.

Tabela 6 - Porcentagem e número de cooperativas que adotam as práticas de governança na ouvidoria e relacionamento.

	Número de cooperativas que adotaram as referidas práticas	Porcentual de cooperativas que adotaram as referidas práticas
Verificação da adoção de práticas de governança nas cooperativas estudadas		
- A ouvidoria acolhe as manifestações dos cooperados?	02	10%
- O comitê de cooperados (OQS) realiza serviços de ouvidoria?	02	10%
- Existe organismo de relacionamento e comunicação entre a estrutura de governança e o quadro social da cooperativa?	00	-
- Periodicamente é feito a aferição da satisfação dos cooperados com a cooperativa?	00	-

Fonte: dados da pesquisa

Assim, foi possível apresentar a quantidade total e percentual de práticas de governança que foi possível identificar a adoção pelas cooperativas deste estudo calculado por meio do IGOV. Também foi proposta a formação de um ranking das cooperativas que obtiveram uma maior quantidade de adoção de práticas para as que menos adotaram, apresentando a caracterização destas cooperativas.

De acordo com a tabela 7, a cooperativa (Coop16) obteve o maior número de adoção de boas práticas de governança 33%, conforme as recomendações que constam no manual de boas práticas utilizadas neste estudo.

Para esta cooperativa (Coop16), a dimensão que obteve maiores taxas de adoção em proporção à quantidade de recomendações foi “órgãos de fiscalização” com 50%, ou seja, de quatro práticas recomendadas adotou-se duas, acompanhado dos “cooperados e assembleia geral” com 44,5%, quatro das nove práticas foram adotadas, dos “órgãos de assessoramento e auditoria” com 33% (quadro das nove) e por fim os “órgãos de administração” com 28,5% (quatro de quatorze). Na dimensão “ouvidoria e

relacionamento da cooperativa com o cooperado” não foi constatado práticas de governança adotada por essa cooperativa.

Assim, das práticas de governança que foi possível verificar a adoção pela cooperativa (Coop16), 100% está relacionado ao mecanismo de controle da ação entre as partes. Essa cooperativa, especificamente, é caracterizada como sendo singular com atuação nacional, com mais de 20 anos de existência, é a cooperativa com maior número de cooperados deste estudo e trabalha basicamente com algodão, milho, soja e trigo.

De acordo com a tabela 7, são 04 as cooperativas que adotam 12 práticas de governança, representando 30% do total das práticas recomendadas. Essas práticas estão relacionadas aos mecanismos de controle (83,3%) e de incentivos (16,7%), como forma de minimização tanto de custos quanto de conflitos de agência. Essas cooperativas têm em média 60 cooperados, variando entre 26 (menor) e 121 (maior), sendo todas constituídas há mais de 20 anos. Principais produtos destas cooperativas são: frutas, hortaliças, legumes, leite, queijos, ovos, milho, soja, sorgo e feijão.

Tabela 7 - Práticas de Governança Adotadas pelas Cooperativas Agropecuária do MS

Cooperativas	Cooperados Assembleia Geral	Órgãos de Administração	Órgãos de Fiscalização	Órgãos de Assessoramento e Auditoria	Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa	Total	Total %
Coop16	04	04	02	03	00	13	33%
Coop05	02	06	01	02	01	12	
Coop11	04	06	01	01	00	12	30%
Coop17	04	03	02	03	00	12	
Coop20	04	05	01	01	01	12	
Coop18	01	05	02	03	00	11	28%
Coop02	04	04	01	01	00	10	
Coop12	03	05	01	01	00	10	25%
Coop13	02	06	01	01	00	10	
Coop01	02	04	01	01	01	09	
Coop04	02	03	02	02	00	09	
Coop07	04	03	01	01	00	09	
Coop14	02	02	02	02	01	09	23%
Coop15	03	02	00	04	00	09	
Coop19	04	03	01	01	00	09	
Coop21	03	02	02	02	00	09	
Coop09	02	02	01	03	00	08	20%
Coop03	02	03	01	00	00	06	15%
Coop08	03	01	01	01	00	06	
Coop06	02	01	02	00	00	05	13%
Coop10	03	01	00	00	00	04	10%

Fonte: dados da pesquisa

As 21 cooperativas, conforme o quadro 7, adotam em média 09 práticas de governança (23%). As que adotam essa quantidade pontual são caracterizadas por serem singulares, com atuação regional (02 cooperativas), Estadual (04) e Nacional (01), em média existem há cerca de 18,5 anos e produzem basicamente milho, soja, sorgo, leite, trigo, algodão, suínos e feijão.

Duas são as cooperativas que obtiveram adoção abaixo de 14% (Coop06, Coop10). Essas têm em média 553 cooperados e existem há mais de 20 anos. A área de ação é estadual e nacional, ambas são singulares e seus principais produtos são: milho, soja, sorgo, algodão e suínos.

Assim, após a caracterização do padrão de práticas de governança corporativa das cooperativas agropecuárias do Mato Grosso do Sul, constata-se que a adoção de práticas de governança corporativa nas cooperativas investigadas não apresenta um padrão, seja em relação ao tamanho, idade ou tipo de produto. Ainda, existe um baixo

percentual da adoção das recomendações feitas pela OCB. Das práticas adotadas, observa-se uma prevalência de adoção de recomendações da dimensão “órgãos de administração” e uma baixa representatividade das dimensões “órgãos de fiscalização” e “ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado”.

Com base nos documentos analisados, nota-se, de modo geral, que somente uma pequena parcela (5%) das recomendações da Organização das Cooperativas Brasileiras é formalmente registrada por todas as cooperativas o que pode representar tanto a não adoção efetiva de práticas de governança ou a adoção de práticas de modo informal que não são evidenciadas nos estatutos e/ou atas de assembleia. De qualquer modo, isto explicita que a adoção e/ou registro da adoção de boas práticas de governança em cooperativas é ainda um tema pouco explorado pelos gestores das cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul.

Considerações Finais

Este trabalho analisou o padrão de governança corporativa apresentado por cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul, com base nas recomendações propostas pelo Manual de governança corporativa (OCB, 2016). O pressuposto teórico central é que a governança corporativa alinha os interesses dos membros que compõem a cooperativa, o que minimiza conflitos de agência.

Em geral podemos concluir que as práticas de governança estão relacionadas a três dimensões principais de acordo com o Manual de Governança da OCB (2016): i) Conselho de Administração (35%) e ii) cooperados e assembleia geral (22,5%) e iii) órgãos de assessoramento e auditoria (22,5%).

Além disso, a maioria das práticas de governança está relacionada ao esforço de promover controle (62,5%) seguido de recomendações destinadas a promover incentivos (37,5%). Logo, conforme apresentado no Manual, o mecanismo de controle é o principal instrumento para o alinhamento de interesses entre os membros e os gestores da cooperativa, contribuindo para a minimização dos possíveis conflitos de agência.

Considerando o total de recomendações de boas práticas adotado pelas cooperativas agropecuárias investigadas neste estudo, apenas 02 tinham 100% de taxa de adesão. A primeira encontra-se na dimensão “cooperados e assembleia geral”, a qual trata da necessidade de disponibilização com antecedência do edital de convocação para realização das assembleias. Essa recomendação é uma forma de incentivar a presença e

participação dos cooperados nas assembleias. Com antecipação do edital, os cooperados poderão inteirar-se melhor dos assuntos a serem debatidos.

A segunda recomendação adotada por todas as cooperativas se encontra na dimensão “órgãos de administração” e diz respeito à necessidade das reuniões dos conselhos serem presenciais. Essa recomendação beneficia a eficácia das reuniões, pois as discussões podem ser mais bem debatidas com melhor esclarecimento de assuntos pertinentes, também facilita à análise de documentos informativos e favorece que os mesmos sejam assinados no mesmo instante.

Considerando todas as recomendações de boas práticas de governança, não foi possível detectar a adoção, pelas cooperativas analisadas, de cerca de 50% dos itens relacionados a partir do Manual da OCB (2016), o que demonstra que nas cooperativas investigadas o tema “governança corporativa” encontra-se, ainda, em seu estágio inicial, pelo menos no que tange à formalização das práticas em documentos oficiais.

Entende-se que a formalização de recomendações de boas práticas de governança em cooperativas, por parte da OCB, é uma iniciativa bem-vinda, uma vez que ilumina e divulga o tema da governança corporativa para o setor cooperativo. No entanto, com base na análise conduzida no âmbito desta pesquisa, é possível tecer algumas considerações sobre o Manual de Governança elaborado pela OCB (2016), a título de sugestão de melhorias.

Constata-se que as recomendações de boas práticas de governança não estão distribuídas igualmente entre as dimensões de análise, ou seja, não estão balanceadas em termos de números de recomendações por dimensão. Também, as recomendações não são apresentadas de forma clara e sistematizadas, não havendo uma justificativa para a sua adoção. Na maioria das recomendações, também não está claro como seria o processo de adoção/ implementação da prática por parte das cooperativas. Estas seriam algumas sugestões de aprimoramento do manual, de modo a torná-lo mais “amigável” como suporte às práticas de gestão.

Assim, podemos concluir que a governança corporativa em cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul, ainda tem um longo caminho a ser superado.

Entende-se que esta pesquisa tem algumas contribuições principais. A primeira deles é lançar luzes para práticas de governança corporativa nas organizações cooperativas no Brasil que ainda se encontra em seus primeiros passos. Além disso,

foram identificadas e sistematizadas pelo menos 40 recomendações de boas práticas de governança corporativa do Manual de boas práticas de Governança cooperativa, elaborado pela Organização das cooperativas Brasileiras (OCB).

A despeito de uma possível crítica inicial de se embasar a análise de adoção de práticas de governança na análise de estatutos e atas de assembleia, os quais poderiam não retratar fidedignamente as práticas adotadas, destacamos que se tais documentos, oficiais, não refletem a realidade da gestão das cooperativas, tem-se aqui uma contribuição desta pesquisa, qual seja evidenciar a informalidade do processo de gestão nas cooperativas.

Além desta possível crítica, destacamos algumas limitações, como o tamanho da amostra e a não coleta de dados primários, ou seja, não se pôde avaliar se efetivamente as práticas identificadas nos documentos são executadas e se outras práticas que mesmo não estando no Manual são adotadas pelas cooperativas (práticas informais). Também, constatamos que os Estatutos Sociais das cooperativas se encontram de alguma forma padronizados, não tratando das especificidades de cada cooperativa, não havendo um regimento interno onde as práticas de gestão das cooperativas estariam mais bem detalhadas.

Diante do exposto, a título de sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se aumentar o número de cooperativas na amostra. Também, utilizar dados primários, fazer a pesquisa de campo em complemento à pesquisa documental, para que os dados sejam confrontados com a realidade vivenciada pelos gestores. E assim, o tema da “governança em cooperativas” poderá ser tratado de forma mais abrangente, contribuindo para a ampliação e melhoria dos estudos que envolvem a gestão corporativa das cooperativas agropecuárias.

Referências bibliográficas

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. production, information Costs and Economic Organization. The American Economic Review, Vol. 62, No. 5, pp. 777-795 1972.

ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. XLIII Congresso da Sober. Ribeirão Preto, 2005.

ARAÚJO, M.; SANCHES, O. A. Corrupção e os controles internos do estado. Lua nova, São Paulo, n.65 p.137-173, 2005.

BARTON, D. G. What is a Cooperative? In: COBIA, David (ed.). Cooperatives in Agriculture. New Jersey: Regents/Prentice Hall, Cap. 1, p.1-20,1989.

- BIALOSKORSKI NETO, S. A nova empresa cooperativa. *Revista agroanalysis*, set. 1998.
- BRASIL. Lei nº5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em <http://www.planato.gov.br/civil/03/leis/L5764.htm>. Acesso em 21 de Agos. 2015.
- CARVALHAL-DA-SILVA, A. L.; LEAL, R. P. C. Ownership, control valuation and performance of Brazilian corporations. *Virtus Enterpress*, v. 4, n. 1, p. 300-308, Fall, 2004.
- CARVALHO, A. G. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, p. 19-32, jul.-set. 2002.
- COLOMBO, J. A.; GALLI, O. C. Governança Corporativa no Brasil: Níveis de governança e rendimentos anormais. *Revista Brasileira e Portuguesa de Gestão*. Brasil. p.26-37. 2010.
- COOK, M L.; CHADDAD, F. R.; ILIOPOULOS, C. Advance in cooperatives theory since 1990: a review of agricultural economic literature. In: HENDRIKSE, G W. J. (Org). *Restructuring Agricultural cooperatives*, Amsterdam, pp 65-69, 2004.
- CORREIA, L, F.; AMARAL, H, F. Reflexão sobre as funções da governança corporativa. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 12 n.1, p. 43-55, 2006.
- COSTA, D. R. M. Propriedade e decisão de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras. 2010. 133 f. Tese (Doutorado) - Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV – EESP), 2010.
- DUBEUX, R.R. O Novo Mercado da Bovespa e a Governança Corporativa. São Paulo: EAESP/FGV. Dissertação de Mestrado, 2001.
- FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 301-327, 1983.
- HASPESLAGH, P. Corporate governance and the current crisis. *Corporate Governance*, v. 10, n. 4, p. 375-377, 2010.
- HENDRIKSEN, E, S; VAN BREDA, M, F. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p.305-360, 1976.
- KAPLER, L.; LOVE, I. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. [Working Paper n. 2818], World Bank Policy Research, 2002.
- NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. e TERRA, P. R. S. A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: Evidência de uma Survey Comparativa entre Empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano. XXIX Encontro da Anpad, Salvador 2006.
- OCB [ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS]. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, 2016. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ocb/> Acessado em 19 mar. 2016.
- RENDERS, A.; GAEREMYNCK, A. Corporate governance, principal-principal agency conflicts, and firm value in European listed companies. *Corporate Governance: an international review*, v. 20, n. 2, p. 125-143, 2012.

SANTOS, J. F.; LEAL, R. P. C. Práticas de Governança em Empresas Familiares não Listadas de Capital Aberto. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE FINANÇAS, VII, Rio de Janeiro: 2007. Anais do VII Encontro Brasileiro de Finanças. Rio de Janeiro: SBFIn, 2007.

SEXTON, R. J. Imperfect Competition in Agricultural Markets and the Role of Cooperatives: A spatial analysis. *American Journal of Agricultural Economics*, 72 (3): 709-20. 1990.

SILVA, S. S.; SOUZA A. R. R.; LEITE T. E. Conflitos de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organização Rural & Agroindustriais*, Lavras, v.13, n.1, p. 63-76, 2011.

SILVEIRA, A. M.; LEAL, R.; CARVALHAL-DA-SILVA, A. L.; BARROS, L. A. B. C. Evolution and Determinants of Firm-Level Corporate Governance Quality in Brazil, junho, 2007. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=995764, acesso em 18/05/2016.

STAATZ, John M. The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences. Washington, D.C.: USDA, 1987, 28p. Disponível em <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/legal.htm>>Acesso em 17/04/2016.

VINTEN, G. Corporate governance: an international state of the art. *Managerial Auditing Journal*, v. 13, n. 7, p. 419-431, 1998.

ZYLBERSZTAJN, D. Quadro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas no Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias (coletânea). Editores Marcelo José Braga e Brício dos Santos Reis, Viçosa-MG: UFV - DER 2002.