

**Auditoria Independente: Um Estudo dos Motivos de Contratação pelas Pequenas e Médias Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul**

**VANESSA SCHAEFER**

*Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto (USP/RP)*

**SANDRO AUGUSTO MARTINS BITTENCOURT**

*Fadisma - Santa Maria RS*

**Resumo**

Este estudo tem o objetivo de identificar os motivos que levaram cooperativas agropecuárias do estado do Rio Grande do Sul, a contratar serviços de auditoria independente, mesmo inexistindo aspectos legais que as obriguem a contratação destes trabalhos. A pesquisa foi realizada em quatro cooperativas agropecuárias do estado do Rio Grande do Sul que contrataram serviços de auditoria independente, mesmo estando desobrigadas. Trata-se de um estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa, realizado por meio de pesquisa documental e entrevistas com os presidentes, conselho fiscal e contadores. O tratamento dos dados aconteceu através da análise de conteúdo com o estabelecimento de categorias por “acervo”, resultando em doze categorias iniciais que serviram de base para a interpretação dos dados. Os resultados encontrados com a aplicação da estratégia de pesquisa apontaram que as empresas estudadas contrataram auditoria independente principalmente por motivos como: detectar falhas humanas e erros contábeis, qualificação técnico contábil, aumentar o nível de segurança das informações contábeis aos usuários, detectar e prevenir fraudes, aumentar a transparência das transações, exigência de instituições financeiras, criar vantagem competitiva, motivar a equipe contábil e facilitar acesso ao crédito. Ainda verificou-se que ao testar os resultados encontrados com aqueles apontados nas literaturas sobre o tema, verificou que: exigência de instituições financeiras, criar vantagem competitiva, motivar a equipe contábil e facilitar acesso ao crédito não são referenciados, desta forma, estes demonstraram-se importantes achados da pesquisa. Por fim, a pesquisa ainda apresentou evidências da existência de conflitos de agência entre presidência e conselho fiscal no que se refere aos interesses na contratação de auditoria independente.

**Palavras chave:** Auditoria, Cooperativas agropecuárias, Conflitos de agência.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são os agentes dinâmicos da sociedade, em que o ser humano, por meio de seu trabalho e inteligência, gera riqueza, conhecimentos, produtos e serviços, que constituem o bem comum (Perrazo, 2014). As cooperativas, por sua vez, além disto são capazes de ampliar as possibilidades de agregar valor aos produtos e serviços dos seus associados (Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul [OCERGS], 2016).

As cooperativas são organizações econômicas intermediárias, visto que buscam a satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados, seja prestando-lhe serviços ou distribuindo sobras (lucro) (Bialoskorski Neto, 2012). Em 2016, as cooperativas gaúchas distribuíram 1,5 bilhões de reais aos seus associados (OCERGS, 2017).

Ademais, as sociedades cooperativas são, dentre outros, regidas pelo princípio da gestão democrática e livre, o qual garante que o controle da cooperativa esteja nas mãos dos seus próprios membros. Os associados elegem representantes, também associados, para representá-los na administração da sociedade (Santos, Gouveia, & Vieira, 2008). Por isso, que nestas entidades, o conflito de agência, discutido pela Teoria da Agência, é marcado pelo fato de que aqueles associados eleitos para os cargos de gestão podem gerir a cooperativa apenas em detrimento dos seus interesses pessoais (Silva, Souza, & Leite, 2011). Cook (1995) define este conflito como problema dos custos de influência.

De acordo com a literatura, os conflitos de agência podem ser reduzidos ou eliminados com a adoção de boas práticas de governança corporativa, uma vez que esta é pautada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, resultando em um clima de confiança entre os agentes (Silva et al., 2011; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015a)

Um dos órgãos componentes da governança corporativa é a auditoria independente, a qual tem por atribuição básica verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da posição econômica e financeira da cooperativa, bem como a revisão e avaliação dos controles internos (IBGC, 2015b) No entanto, no âmbito do cooperativismo apesar da contratação de auditoria independente constar na lei, ela pode ser contra-argumentada. Tal fator, contribui para que a auditoria externa seja passível de não adoção por tais entidades (Siqueira & Bialoskorski Neto, 2014).

Diante deste contexto, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Quais motivos levam as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul a contratar serviços de auditoria independente, mesmo estando desobrigadas legalmente?

Visando responder a problemática levantada, o objetivo geral do estudo é identificar os motivos que levam as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul desobrigadas legalmente a contratar serviços de auditoria independente. Especificamente, objetivou-se: verificar os tipos de serviços contratados, auditoria ou revisão; conhecer quais motivos levaram as cooperativas estudadas a contratar auditoria na opinião do presidente, conselho fiscal e do contador, e; comparar as opiniões do presidente e conselho fiscal para identificar eventuais conflitos de agência.

No Brasil, o Rio Grande do Sul é o segundo estado brasileiro com mais pessoas associadas à uma cooperativa, representando 21,52% da média nacional, que é de 13 milhões. O cooperativismo gaúcho também envolve mais de 2,8 milhões de associados, fatura cerca de 41,2 bilhões de reais anualmente e gera 58,9 mil empregos diretos (OCERGS, 2017).

As cooperativas exercem papel econômico e social em suas comunidades e respectivas regiões, com expressiva geração de tributos, que no ano de 2016 representou 2,1 bilhões de reais. No Rio Grande do Sul, há 126 cooperativas agropecuárias, representando 30,0% do total de cooperativas no estado. Além disso, 55,19% (32.508) dos empregos gerados pelo

cooperativismo derivam das cooperativas agropecuárias. Esses indicadores, aliados com os supracitados, reforçam a importância do cooperativismo gaúcho para o fortalecimento e desenvolvimento da economia do Estado (OCERGS, 2017).

Frente ao contexto, o presente estudo justifica-se pela relevância do cooperativismo gaúcho para a economia do Rio Grande do Sul, bem como pelo fato de que no Brasil há poucos estudos envolvendo o assunto. Além disto, no âmbito da pesquisa empírica, o trabalho demonstra-se importante pelo fato que apresenta aos profissionais da área, informações reais que podem servir como referência para formulação de suas estratégias, bem como para alinhar seus serviços de auditoria às reais necessidades dos clientes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordar-se-á as teorias e aspectos conceituais inerentes ao objeto da pesquisa. Primeiro tratar-se-á das cooperativas agropecuárias, por conseguinte da auditoria e, por fim, sobre a teoria da agência.

### 2.1 Cooperativas agropecuárias

Para discutir os motivos de contratação de serviços de auditoria pelas sociedades cooperativas, em particular, nas agropecuárias, deve-se tomar conhecimento das suas bases doutrinárias e legais. As cooperativas são consideradas sociedades de pessoas, geridas democraticamente, com o objetivo principal de prestar serviços aos associados. (Lei 5.764/71). Nas cooperativas agropecuárias os associados são produtores rurais, agropastoris e de pesca. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2016).

O cooperativismo possui como doutrina básica sete princípios, dentre eles, o da gestão democrática. De acordo com este princípio, os associados elegem o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal na Assembleia Geral, na qual cada indivíduo tem direito a um voto, independentemente da sua participação do capital social. Tais conselhos são compostos exclusivamente por associados e, o Conselho Fiscal tem o papel de fiscalizar as ações do Conselho de Administração, a fim de assegurar os direitos dos demais associados. (Lei 5.764/71).

O Conselho de Administração por sua vez, pode optar por ele mesmo gerir o negócio ou contratar um executivo profissional, que recebe poderes específicos de decisão e gerenciamento. No segundo caso, os agentes contratados podem não agir em nome dos membros da cooperativa, caracterizando o problema clássico da agência. (Bialoskorki Neto, Barroso, & Rezende, 2012). Por outro lado, quando o próprio associado assume a gestão da organização, a cooperativa incorre em um problema de não separação de propriedade e controle (Zylbertajn, 2002). Assim sendo, a vaga definição dos direitos de propriedade incorre também em problemas de controle e em custos de influência. (Cook, 1995). Para melhor entendimento, estes itens serão discutidos no tópico sobre Teoria da Agência.

Nota-se que a doutrina e a legislação do cooperativismo provocam nas cooperativas uma estrutura em que é difícil o controle das ações dos gestores. Desta forma, a auditoria pode contribuir com esta tarefa no momento em que fornece mais transparência na relação associado e administração.

### 2.2 Auditoria

A convergência as Normas Internacionais de Contabilidade trouxeram uma nova conjuntura para a contabilidade no Brasil. Tratando-se dos aspectos de auditoria, a grande

mudança ocorreu a partir do exercício de 2010 (Longo, 2015). Neste cenário, destaca-se a responsabilidade e qualificação do profissional contador na aplicação destas normas, visto que estas apresentam preceitos e conceitos divergentes e mais complexos dos quais aplicava-se no Brasil até então (Almeida & Lemes, 2013). Por conseguinte, estas mudanças contribuíram para que o relatório do auditor ganhasse maior profundidade das informações (Vrentzou, 2011).

Esta nova concepção da auditoria independente, trouxe também o conceito de asseguração. Conforme a Norma Brasileira de Contabilidade de Auditoria Independente de Informação Contábil Histórica (NBC TA) 01 (Conselho Federal de Contabilidade [CFC], 2015), asseguração significa um trabalho no qual o auditor emite uma conclusão com a finalidade de aumentar o grau de confiança dos outros usuários previstos sobre o resultado da avaliação ou de determinado objeto de acordo com os critérios aplicáveis. Os trabalhos de asseguração dividem-se em asseguração razoável (auditoria) e asseguração limitada (revisão). Na Tabela 1 apresenta-se as principais características de cada uma.

Tabela 1. Trabalhos de asseguração

|                  | ASSEGURAÇÃO RAZOÁVEL                                               | ASSEGURAÇÃO LIMITADA                                                                           |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>  | Fornecer um nível apropriado de segurança aos usuários do trabalho | Proporcionar um nível moderado de segurança                                                    |
| <b>OBJETO</b>    | Demonstrações financeiras                                          | Demonstrações financeiras<br>Informações Intermediárias<br>Procedimentos previamente acordados |
| <b>RISCO</b>     | Menor                                                              | Maior                                                                                          |
| <b>RELATÓRIO</b> | Forma positiva                                                     | Forma negativa                                                                                 |

Fonte: Baseado em Longo (2015).

Os trabalhos de asseguração limitada (revisão) possuem um menor alcance do que os trabalhos de asseguração razoável (auditoria), pois envolvem basicamente indagações e aplicação de procedimentos analíticos. Todavia, em alguns casos, como por exemplo empresas de pequeno porte, ela pode atender plenamente a necessidade do usuário (Longo, 2015).

De acordo com o tipo de trabalho de asseguração, o auditor emitirá o seu relatório. O relatório é considerado o produto final de um trabalho de auditoria ou revisão, através do qual o auditor comunica aos usuários a sua opinião sobre as demonstrações contábeis ou outros itens auditados (Longo, 2015).

Cabe destacar, que no âmbito das sociedades cooperativas, é importante que o auditor, além das normas do CFC também conheça sobre o negócio e as exigências específicas sobre estas entidades (Longo, 2015). Além de que, um auditor especializado no negócio, reduz o prazo de emissão do relatório de auditoria, influenciando positivamente o desempenho financeiro do cliente (Dao & Pham, 2014).

Para as sociedades cooperativas a auditoria independente é considerada um órgão de governança cooperativa que tem por função básica “verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos.” (OCB, 2016).

De acordo com a OCB (2016) estão obrigadas a contratar auditoria independentes com registro na Comissão de Valores Imobiliários (CVM) as cooperativas sujeitas às normas dos órgãos reguladores como a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e Banco Central (BACEN) e aquelas consideradas de grande porte. As de grande porte são consideradas aquelas com faturamento anual superior a 300 milhões de reais ou ativo total superior a 240 milhões de reais (Lei 11.638/2007). Nas cooperativas de crédito, também é necessário que a empresa de auditoria tenha registro no

Banco Central (Bacen). Para as demais, é preciso apenas o registro na OCB. Logo, as cooperativas agropecuárias estão obrigadas a contratar auditoria externa apenas se forem de grande porte.

Quanto aos benefícios do trabalho de auditoria, pode-se dizer que os relatórios produzidos proporcionam segurança razoável relevante e informação confiável revelada aos investidores (Avram, Grosanu, & Rachisan, 2015). Logo, a auditoria é oferecida como um dos mecanismos para aumentar a transparência na relação de gestão, visto que sua finalidade é avaliar as demonstrações financeiras, através de uma averiguação imparcial e com reconhecida capacidade técnica (Bortolon, Sarlo Neto, & Santos, 2013). Por conseguinte, a auditoria externa constitui-se como instrumento importante para a manutenção de bons níveis de governança (Castro, Peleias, & Silva, 2015). Ademais, ela também tem como propósito mitigar os conflitos de agências, desde que haja independência do auditor (Hallak & Silva, 2012).

Para as cooperativas, a auditoria auxilia na redução da assimetria da informação entre o Conselho Fiscal, Conselho de Administração e gestão executiva. A assimetria de informação favorece o comportamento oportunista dos responsáveis pela gestão, visto que por conhecerem mais o negócio do que os responsáveis pela fiscalização e monitoramento (Conselho Fiscal), podem omitir informações em seu benefício. A auditoria reduz esta assimetria ao confrontar a veracidade dos dados informados nos relatórios gerenciais e econômico-financeiros (Tosini & Bastos, 2008).

Outrossim, a auditoria pode contribuir para a mitigação de riscos operacionais - riscos de falhas humanas, defeito de equipamento ou processo e risco de fraude e/ou omissão. Embora não seja o objetivo do trabalho de auditoria, há uma responsabilidade do auditor de avaliar a possibilidade de existência de fraude e tomar precauções necessárias (Longo, 2015, Tosini & Bastos, 2008).

Logo, os trabalhos de auditoria podem trazer benefícios para as empresas contratantes, os quais podem ir além dos legais. Nesse sentido, o estudo dessas variáveis pode testar as descrições da atual literatura, bem como, apresentar novos achados sobre o tema.

## 2.1 Teoria da Agência

A auditoria, por ser um agente de controle, tem como objetivo avaliar os controles internos em relação à capacidade de prevenir fraudes e erros, além de opinar sobre a qualidade das informações econômicas e financeiras apresentadas nas demonstrações contábeis das cooperativas (IBGC, 2015b). Sendo assim, conforme Hallak e Silva (2012), a auditoria contribui para diminuir os conflitos de agência, derivados da Teoria da Agência.

Inicialmente, Jensen e Meckling (1976) ao desenvolver a Teoria da Agência, discorrem sobre a relação de agência entre o principal e o agente. Para eles, esta relação é definida como um contrato no qual o principal delega ao agente a autoridade de tomada de decisão em seu nome. Como ambos são maximizadores de utilidades, nem sempre o agente agirá no melhor interesse do principal. Portanto, nesta relação é presente a característica de conflito de interesse entre principal e agente.

Desta forma, como nem sempre o agente age em prol do principal, a empresa pode incorrer em custos relacionados a prêmio de incentivos e monitoramento do agente. A adoção de medidas que controlem a atuação dos agentes gera os custos de agência (Silva et al., 2011).

Nas sociedades cooperativas os conflitos de agência podem surgir do fato destas caracterizarem-se como organizações de propriedade difusa, na qual “as quota-partes não são negociáveis no mercado, o poder de decisão é igualitário e o direito sobre os resultados do empreendimento não é transparente.” (Silva et al., 2011). Estes aspectos geram conflitos entre

os membros que assumem cargos de direção na cooperativa e os demais cooperados (Silva et al., 2011).

Ademais, nas cooperativas o cooperado é ao mesmo tempo agente e principal da mesma relação contratual, ou seja, usuário e proprietário do seu negócio (Silva et al., 2011). A partir do momento em que este assume a gestão da organização, principalmente daquelas com grau elevado de complexidade, a cooperativa incorre em um problema de não separação entre propriedade e controle e ineficiência gerencial (Zylberstajn, 2002).

Nas sociedades cooperativas, os custos referentes a não separação de propriedade e controle são maiores do que nas empresas de capital. Os fatores que contribuem para isto são: o fato de não haver uma estrutura de direitos de propriedade claramente definidos, ou seja, há uma noção de direito comum de propriedade; e o fato de haver altos custos de transação associados à transferência das quotas-partes (Bialoskorski Neto, 2012).

A respeito da vaga definição dos direitos de propriedade, Cook (1995) destaca o problema de controle e o problema relativo aos custos de influências. O controle é difícil de ser exercido na cooperativa, uma vez que há poucos dispositivos de monitoramento da eficiência da gestão (problema de controle). Como este controle é difícil de ser exercido, há fortes incentivos para que os cooperados concorram a cargos executivos estimulados pelos benefícios e rendas que estes podem lhe trazer (problema de custos de influência) (Cook, 1995). Ou seja, aqueles que ocupam cargos nos conselhos administrativos da cooperativa tem maior participação no seu controle e por isso podem obter e manter vantagens pessoais, embora não detenham maior participação na propriedade, devido ao princípio democrático. Esse conflito assemelha-se àquele observado entre os acionistas minoritários e os controladores, nas sociedades anônimas (Silva et al., 2011).

Sendo assim, a teoria da agência, embora tenha sido fundada nas sociedades de capital aberto as quais apresentam objetivos puramente econômicos, pode ser usada também em contextos de cooperativas. Logo, tal teoria oferece subsídio teórico para a realização deste estudo, uma vez que promove discussões sobre conflitos de interesses e o custo para reduzi-los ou eliminá-los, em que o trabalho de auditoria pode significar ao agente e ao principal instrumento de transparência na relação e redução de potenciais conflitos de interesse.

### 3 METODOLOGIA

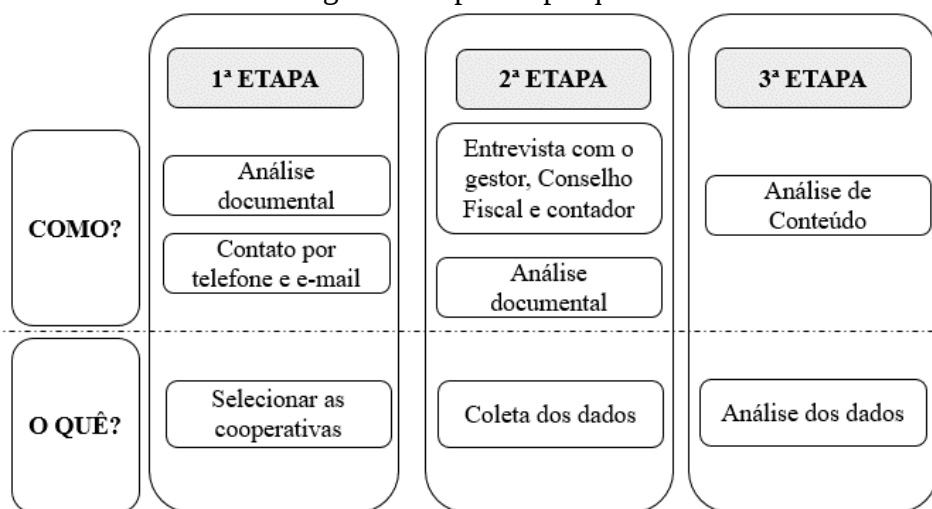
A presente pesquisa classifica-se quanto aos procedimentos técnicos como estudo de caso múltiplo, de abordagem qualitativa. De acordo com Yin (2015) o estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de mundo real. Por sua vez, o estudo de caso múltiplo é aquele que contém mais do que um único caso. Logo, este estudo caracteriza-se como tal pois analisou quatro cooperativas agropecuárias. Conforme Eisenhardt (1989) um número entre quatro e dez casos é considerado satisfatório para estudos de casos múltiplos.

A pesquisa enquadra-se como qualitativa, dado que tratará de discutir a ligação entre os dados coletados. Michel (2009) afirma que a pesquisa qualitativa fundamenta-se na “discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos.” Com base nesta classificação, o trabalho foi desenvolvido nas etapas apresentadas na Figura 1.

Na primeira etapa, buscou-se a lista de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul no *site* da OCERGS. Após, foi feito contato via telefone e e-mail para verificar se: a cooperativa é obrigada a contratar serviços de auditoria? Em caso negativo, se contratou estes serviços no ano 2016? Em caso afirmativo, se participaria deste estudo. Além disso, através da análise documental dos demonstrativos contábeis, foi possível identificar o porte da cooperativa e desta forma validar a informação de que ela não era obrigada a contratar

serviços de auditoria externa. Para a realização do estudo, identificou-se quatro cooperativas que se encaixavam no perfil desejado

Figura 1 Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2017).

Num segundo momento, realizou-se entrevistas semiestruturadas com o gestor eleito (Presidente do Conselho de Administração), com um membro do Conselho Fiscal e com o contador, a fim de conhecer o perfil da gestão das entidades objeto do estudo e identificar quais os tipos de serviços de auditoria contratados, assim como os motivos desta contratação. Ao total, foram ouvidos 12 indivíduos, sendo 03 de cada cooperativa. Algumas informações obtidas nas entrevistas também foram confrontadas com as informações contidas nas demonstrações contábeis, principalmente no relatório de auditoria e parecer do conselho fiscal.

Por fim, o tratamento dos dados coletados foi através da análise de conteúdo, a qual conforme Bardin (2016) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações sistemática e objetiva, que divide-se em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise envolve a organização do material a ser analisado. Sendo assim, transcreveu-se as entrevistas que foram gravadas com autorização dos ouvintes, procedeu-se a leitura das mesmas e dos demais documentos a serem analisados.

A fase de exploração do material consiste em codificação e enumeração. A codificação corresponde a transformar os dados brutos do texto em unidades que permitem uma descrição exata das características do conteúdo. Para tal, é necessário definir as unidades de registro, a regra de enumeração e a escolha das categorias.

Para este estudo, considerou-se cada entrevista como as unidades de registro e a presença de determinado motivo como a regra de enumeração. A presença consiste em verificar se determinado elemento (motivo) está presente ou não naquela unidade de registro (entrevista). Para Bardin (2016), na análise qualitativa, é a presença ou a ausência de uma característica de conteúdo que deve ser tomada em consideração, pois são suscetíveis de permitir inferências e pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero do que a frequência, a qual seria outra regra de enumeração.

A escolha da presença, justifica-se pelo fato de que a importância de um motivo de contratar serviços de auditoria externa não é necessariamente dada pelo número de vezes em que é citado. Conforme Mückenberger e Kazumi Miura (2015), embora admita-se que a frequência de citações pode refletir o quanto aquele determinado motivo é perceptível, por

outro lado, a baixa frequência pode indicar além de baixo nível de consciência, falta de abertura, ou certo desconforto por parte do entrevistado em abordar determinados assuntos, mas, não necessariamente, que aquele motivo não seja relevante.

A escolha das categorias, por sua vez, baseou-se no procedimento por “acervo”. Neste procedimento, o sistema de categorias não é fornecido antes da análise dos dados, ele resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos. (Bardin, 2016). Sendo assim, após a leitura das entrevistas, fez-se o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização. Essas primeiras categorias foram agrupadas tematicamente e deram origem as categorias iniciais, que foram aglutinadas, também em função do seu tema, em categorias finais.

Ainda, no tratamento dos resultados baseou-se nas categorias estabelecidas na fase anterior para inferência e interpretação dos resultados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, apresentar-se-á os resultados obtidos no estudo, assim como sua análise e discussão, os quais são frutos da estratégia metodológica apresentada no capítulo anterior.

### 4.1 Seleção, classificação e apresentação dos casos

A amostra da pesquisa constitui-se de 04 cooperativas do ramo agropecuário, situadas no Rio Grande do Sul, e que contrataram serviços de auditoria independente em 2016, mesmo sem estarem obrigadas pela legislação. Para definir a obrigatoriedade ou não, observou-se o porte da cooperativa através dos dados das demonstrações contábeis de 2015, isto é, o ano anterior ao auditado. Na Tabela 2, são apresentados a síntese dos dados que caracterizam a amostra e fundamentam a sua participação neste estudo. Com vistas a proteger os participantes da pesquisa optou-se pelo anonimato destes e as cooperativas estão representadas por denominações não oficiais.

Tabela 2. Informações gerais das cooperativas (em milhões de reais)

| COOPERATIVA | Ativo Total | Patrimônio Líquido | Receita Bruta | Porte (Lei 11.638/2007) | Contratou auditoria ou revisão em 2016? |
|-------------|-------------|--------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| A           | 37,80       | 8,88               | 63,23         | Pequena e Média         | Auditoria                               |
| B           | 28,01       | 7,09               | 49,47         | Pequena e Média         | Auditoria                               |
| C           | 38,92       | 15,18              | 76,54         | Pequena e Média         | Auditoria                               |
| D           | 71,88       | 31,54              | 96,77         | Pequena e Média         | Auditoria                               |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 2, também é possível observar qual o tipo de serviço contratado pelas cooperativas: asseguarção razoável (auditoria) ou asseguarção limitada (revisão). Através do relato das entrevistas e da análise dos relatórios de auditoria, os quais apresentaram opinião positiva, foi possível identificar que todas contrataram serviços de auditoria.

### 4.2. Motivos da contratação de serviços de auditoria

A fim de identificar os motivos de contratação dos serviços de auditoria independente foram realizadas entrevistas semi-estruturadas compostas por constructos de análise, os quais buscam responder os objetivos específicos da pesquisa. O referido documento foi aplicado a

peças que influenciam na contratação de trabalhos de auditoria nas entidades estudadas: o presidente (gestor), o contador e o conselho fiscal. O presidente, junto com o Conselho de Administração, geralmente é o responsável por contratar a empresa de auditoria, o contador trabalha diretamente com o auditor quando da execução dos trabalhos e o conselho fiscal, por ser o membro que fiscaliza a gestão da cooperativa, tem a auditoria externa como um mecanismo de apoio a sua função (IBGC, 2015b).

Com vistas a responder os objetivos da pesquisa, as entrevistas foram analisadas através da análise categorial, que consoante Bardin (2016) consiste em uma classificação analógica e progressiva dos elementos. Por meio das entrevistas foi possível identificar quais são os motivos que levam as cooperativas a contratar serviços de auditoria externa. Após a leitura das entrevistas, procedeu-se a sintetização de cada parágrafo e análise das semelhanças e diferenças de cada fala, buscando obedecer aos princípios da exclusão mútua (entre as categorias), homogeneidade (dentro das categorias), pertinência (não distorção da mensagem transmitida), objetividade (compreensão e clareza) e produtividade (para as inferências) (Bardin, 2016). Desta forma, cada parágrafo resultou em uma frase, as quais foram agrupadas tematicamente e deram origem a doze categorias iniciais, que também foram aglutinadas em função do seu tema, em categorias finais, como pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3. Categorias de análise

| CATEGORIAS INICIAIS                                                   | CONCEITO NORTEADOR                                                                                                                                                               | CATEGORIAS FINAIS     |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Detectar falhas humanas                                            | Identificar possíveis falhas humanas, causadas por falta de zelo, distração ou cansaço.                                                                                          | <b>Falhas Humanas</b> |
| 2. Detectar erros na contabilidade.                                   | Identificar possíveis erros nos registros e demonstrações contábeis.                                                                                                             | <b>Contabilidade</b>  |
| 3. Auxílio técnico contábil                                           | Auxiliar os membros da cooperativa nos assuntos contábeis.                                                                                                                       |                       |
| 4. Proporcionar mais segurança das informações contábeis aos usuários | Assegurar de que os registros contábeis refletem a realidade econômico-financeira da cooperativa, proporcionando mais segurança aos usuários internos e externos da cooperativa. |                       |
| 5. Motivar a equipe contábil                                          | Motivar a equipe contábil a desenvolver seu trabalho de acordo com as normas e legislação.                                                                                       |                       |
| 6. Detectar fraudes na gestão                                         | Identificar possíveis fraudes da gestão(presidente) da cooperativa.                                                                                                              | <b>Fraudes</b>        |
| 7. Detectar fraudes                                                   | Identificar fraudes em qualquer âmbito da cooperativa.                                                                                                                           |                       |
| 8. Evitar fraudes                                                     | Evitar fraudes em qualquer âmbito da cooperativa.                                                                                                                                |                       |
| 9. Proporcionar mais transparência entre as partes.                   | Garantir transparência entre gestão, associados e funcionários da cooperativa.                                                                                                   | <b>Transparência</b>  |
| 10. Facilitar acesso ao crédito                                       | Facilitar o acesso a crédito em bancos e financiadoras.                                                                                                                          | <b>Financiamentos</b> |
| 11. Exigência do banco                                                | Condição exigida pelo banco para conceder crédito a cooperativa.                                                                                                                 |                       |
| 12. Vantagem competitiva                                              | Auxiliar a cooperativa a se manter no mercado.                                                                                                                                   | <b>Mercado</b>        |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na segunda coluna da Tabela 3 é apresentado o conceito norteador de cada categoria inicial, elaborado a partir das falas dos entrevistados. Além disso, discute-se as categorias

iniciais ao longo da interpretação dos dados, visando responder aos objetivos específicos. Nesta linha, com o propósito de identificar e comparar os motivos de contratação dos serviços de auditoria independente na opinião dos presidentes, dos conselheiros fiscais e dos contadores elaborou-se a Tabela 4.

Tabela 4. Motivos de contratação de auditoria independente

| COOPERATIVA | PRESIDENTE                                                             | CONSELHO FISCAL                                                       | CONTADOR                                                              |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| A           | 1. Detectar falhas humanas                                             | 9. Proporcionar mais transparência entre as partes.                   | 11. Exigência do banco                                                |
|             | 2. Detectar erros na contabilidade.                                    | 8. Evitar fraudes.                                                    |                                                                       |
| B           | 6. Detectar fraudes na gestão                                          | 6. Detectar fraudes na gestão                                         | 6. Detectar fraudes na gestão                                         |
|             | 3. Auxílio técnico contábil                                            |                                                                       |                                                                       |
| C           | 9. Proporcionar mais transparência entre as partes.                    | 3. Auxílio técnico contábil                                           | 9. Proporcionar mais transparência entre as partes.                   |
|             | 4. Proporcionar mais segurança das informações contábeis aos usuários. |                                                                       |                                                                       |
| D           | 2. Detectar erros na contabilidade.                                    | 7. Detectar fraudes.                                                  | 2. Detectar erros na contabilidade.                                   |
|             | 4. Proporcionar mais segurança das informações contábeis aos usuários  | 4. Proporcionar mais segurança das informações contábeis aos usuários | 4. Proporcionar mais segurança das informações contábeis aos usuários |
|             | 9. Proporcionar mais transparência entre as partes.                    | 12. Vantagem competitiva                                              | 5. Motivar a equipe contábil                                          |
|             | 10. Facilitar acesso ao crédito.                                       |                                                                       |                                                                       |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Através da Tabela 4, nota-se que a primeira categoria inicial “Detectar falhas humanas” é um motivo apresentado apenas pelo presidente da cooperativa A, no sentido de monitorar os processos operacionais da cooperativa. Nesta perspectiva, Tosini e Bastos (2008), argumentam que a auditoria pode contribuir para a mitigação de riscos operacionais, como as falhas humanas.

A segunda categoria “Detectar erros na contabilidade” está presente na fala de dois presidentes e de um contador. Para ambos a auditoria auxilia a identificar erros nas demonstrações contábeis, bem como nos processos operacionais que geram informações para contabilidade. Neste sentido, Longo (2015) afirma que o auditor é responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorções relevantes proveniente de erro.

A terceira categoria “Auxílio técnico contábil” é listada por um presidente e por um conselheiro fiscal. Conforme a fala destes, como eles não possuem conhecimento técnico sobre contabilidade, o processo de auditoria auxilia na melhor compreensão e entendimento dos relatórios contábeis.

No que diz respeito ao Conselho Fiscal, este tem direito de fazer consultas a profissionais externos (IBGC, 2015b), e por isso tem a auditoria externa como mecanismo de apoio à sua função de monitoramento (Siqueira & Bialoskorski Neto, 2014). Uma de suas atribuições é validar os relatórios de gestão apresentados em Assembleia Geral, incluindo os de natureza contábil, através de um parecer. Ao analisar tais pareceres, verificou-se que todos apresentam expressões que evidenciam que o relatório dos auditores independentes serve de

embasamento para a sua elaboração. Logo, infere-se que a auditoria externa é utilizada pelo conselho fiscal como ferramenta de auxílio no desempenho mais eficiente de sua função.

A quarta categoria inicial “Proporcionar mais segurança das informações contábeis aos usuários” é um motivo listado por dois presidentes, um conselheiro fiscal e um contador. Tal resultado vai ao encontro das ideias de Avram et al. (2015), os quais afirmam que os relatórios de auditoria proporcionam segurança e informação confiável aos usuários.

A quinta categoria inicial “Motivar a equipe contábil” é apresentada por um dos contadores, no sentido de que a auditoria estimula a equipe contábil a trabalhar corretamente, como pode ser visto em um trecho da entrevista:

[...] eu gosto particularmente, que tenha (auditoria), que se mantenha, por que além da situação de fazer essa análise e cobrar, isto estimula a equipe a correr atrás, a mostrar pra auditoria que está certo. Você envolve eles, estimula que você faça cada vez mais correto.[...] (Contador Cooperativa D, 2017)

A sexta categoria “Detectar fraudes na gestão” é listada como um dos motivos de contratação de auditoria independente pelos três entrevistados da Cooperativa B, demonstrando uma preocupação em monitorar os atos dos gestores. Estes, por sua vez, podem obter e manter vantagens pessoais, mantendo um comportamento oportunista (Cook, 1995, Tosini & Bastos, 2008). Desta forma, pode-se inferir que a contratação de serviços de auditoria tem por objetivo reduzir ou eliminar este problema na Cooperativa B. Entretanto, esperava-se que este motivo fosse relatado pela maioria dos conselhos fiscais, visto que são considerados órgãos de controle e monitoramento da gestão (Lei 5.764/71).

Ainda no que diz respeito a fraudes, a sétima e a oitava categoria “Detectar fraudes” e “Evitar fraudes” foram relatados como motivos de contratação de serviços de auditoria independente por dois conselheiros fiscais. Nestes casos, o termo foi abordado em um sentido mais amplo, ou seja, relacionado a toda a cooperativa e não apenas à gestão. Na mesma forma, Longo (2015) e Tosini e Bastos (2008) afirmam que a auditoria pode contribuir para mitigar o risco de fraude.

A nona categoria “Proporcionar mais transparência entre as partes” é relatada por dois presidentes, um conselheiro fiscal e um contador. Na opinião destes, a auditoria independente garante mais transparência entre gestão, associados e funcionários. Neste mesmo sentido, Bortolon et al. (2013), afirmam que a auditoria é um mecanismo capaz de aumentar a transparência na relação da gestão.

A décima categoria “Facilitar acesso ao crédito” foi citado por um dos presidentes, no contexto de que as instituições financeiras veem como aspecto positivo a cooperativa ter demonstrações contábeis auditadas no momento de conceder financiamentos. Logo, isto facilita o acesso ao crédito. Por outro lado, a décima primeira categoria “Exigência do banco” foi apontado por um dos contadores, no sentido de que o financiamento é concedido apenas quando a cooperativa apresenta as demonstrações contábeis auditadas. Sendo assim, tal aspecto é visto de um lado como facilitador de transações e de outro como imposição a ser cumprida.

A décima segunda categoria inicial “vantagem competitiva” foi expressada como um dos motivos por um conselheiro fiscal, com intuito de evidenciar que as demonstrações contábeis auditadas fornecem informações mais confiáveis, garantindo um processo de tomada de decisão mais acertado pelos membros da cooperativa. Ao tomar decisões mais acertadas, a cooperativa consegue superar as dificuldades no mercado e se manter nele.

Por fim, devido a auditoria contribuir para diminuir os conflitos de agência (Hallak & Silva, 2012), caracterizados pelos conflitos de interesse (Jensen & Meckling, 1976), buscou-se nesta pesquisa identificar tais conflitos entre presidente e conselho fiscal a partir das

entrevistas. Como todas as cooperativas do estudo são geridas por um Conselho de Administração (CA) composto exclusivamente de associados, incluindo o Presidente, admite-se a situação em que o agente (associado que exerce funções de gestor executivo e presidente do CA) é também o principal e pode utilizar de informações assimétricas e privilegiadas em benefício próprio (Bialoskorski Neto et al., 2012). Do outro lado, o Conselho Fiscal é considerado um órgão de fiscalização e monitoramento das ações dos gestores, no entanto conhece menos o negócio do que aqueles que estão da gestão e, por isso pode receber informações assimétricas deles (Tosini & Bastos, 2008). Sendo assim, ambos podem possuir interesses/objetivos diferentes ao contratar auditoria externa.

Nesta lógica, ao analisar as respostas obtidas em cada caso e compará-las dentre o presidente e o conselho fiscal percebe-se que as cooperativas apresentam perfis diferenciados neste quesito, conforme demonstra a Tabela 4.

Na cooperativa A e C, as motivações para contratar serviços de auditoria independente são totalmente diferentes entre si. O presidente da cooperativa A visa detectar falhas humanas e erros na contabilidade e, o conselho fiscal, visa proporcionar mais transparência nas relações e evitar fraudes. Na cooperativa C, o presidente objetiva a transparência entre as partes e maior segurança das informações contábeis, enquanto o conselho fiscal vê a auditoria como um auxílio técnico. Logo, infere-se que há conflitos de interesses entre as partes, no que diz respeito as motivações para contratar auditoria externa.

O presidente e o conselho fiscal das cooperativas B e D apresentaram um motivo em comum cada. Na cooperativa B, ambos afirmam que contratar auditoria independente tem por intuito detectar fraudes na gestão, entretanto o presidente também considera a auditoria um auxílio técnico contábil. Já na cooperativa D ambos concordam que um dos motivos para se contratar auditoria independente é proporcionar mais segurança das informações contábeis, mas o presidente também alega como motivos detectar erros na contabilidade e proporcionar mais transparência nas relações, enquanto o conselho fiscal também relata vantagem competitiva e detectar fraudes. Portanto, deduz-se que o conflito de interesses nestas cooperativas é menor do que nas cooperativas A e C, pois há pelos menos um elemento em comum entre as partes.

## 5 CONCLUSÕES

A partir do estudo de caso em quatro cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul foi possível identificar os motivos que levaram estas entidades a contratar serviços de auditoria independente, embora não fossem obrigadas legalmente. Um dos objetivos foi identificar tais motivações e relacionar com os benefícios apontados na literatura para a auditoria externa. Para alcançar tal propósito, entrevistou-se o presidente, um membro do conselho fiscal e o contador, bem como consultou-se documentos institucionais.

Neste sentido, ao estabelecer as categorias iniciais através da análise de conteúdo foi possível identificar os motivos que levaram as cooperativas agropecuárias gaúchas a contratar serviços de auditoria independente. Dentre as evidências encontradas, observou-se que oito motivos corroboram com os benefícios apontados pela literatura, sendo estes: detectar falhas humanas (Tosini & Bastos, 2008); detectar erros na contabilidade (Longo, 2015), auxílio técnico contábil (IBGC, 2015b, Siqueira & Bialoskorski Neto, 2014); proporcionar mais segurança das informações contábeis aos usuários (Avram et al, 2015, Longo, 2015), detectar fraudes na gestão (Longo, 2015, Tosini & Bastos, 2008), detectar fraudes (Longo, 2015; Tosini & Bastos, 2008), evitar fraudes (Longo, 2015; Tosini & Bastos, 2008) e proporcionar mais transparência entre as partes (Bortolon et al., 2013).

Por conseguinte, quatro motivos constantes nos resultados da pesquisa vão além do que é apontado como benefício pela literatura, quais sejam: motivar a equipe contábil, facilitar

acesso ao crédito, exigência do banco e vantagem competitiva. Sendo estes, portanto, uma das contribuições da presente pesquisa.

Os resultados também apontaram que o conflito de interesses ao contratar auditoria externa, entre o presidente e o conselho fiscal, é maior em duas cooperativas, as quais não apresentam nenhum motivo em comum, ao passo que as demais, possuem pelo menos um. Como exercem funções diferentes dentro da cooperativa é aceitável que haja estes conflitos entre o presidente e o conselho fiscal. Por outro lado, a presença da auditoria externa deveria diminuir tais conflitos (Hallak & Silva, 2012) Sendo assim, sugere-se para estudos futuros uma investigação mais aprofundada deste fenômeno, com intuito de identificar os fatores que o ocasionam.

Isto posto, conclui-se que ao pesquisar o contexto que leva as cooperativas agropecuárias a contratar serviços de auditoria independente, mesmo sem a obrigação legal, esta pesquisa contribuiu com novos achados sobre o tema, os quais contribuem diretamente para a literatura, bem como, para o mercado da auditoria. Contudo, por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa não permite que seus resultados sejam generalizados para toda a população. Desta forma, indica-se a aplicação desta pesquisa em amostras maiores e em cooperativas de outros ramos, com intuito de ampliar o conhecimento sobre o comportamento destas entidades no que diz respeito a auditoria independente.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, N. S., & Lemes, S. (2013). Evidências do entendimento de quatro pronunciamentos contábeis por auditores independentes do Brasil. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(1), 83-105. Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552013000100006&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552013000100006&script=sci_abstract&tlng=es).
- Avram, C. B., Grosanu, A., & Rachisan, P. R. (2015). Does country-level governance influence auditing and financial reporting standards? Evidence from a cross-country analysis. *Current Science*, 108(7), 1222-1227.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Bialoskorski Neto, S. (2012). *Economia e gestão de organizações cooperativas*. (2a ed). São Paulo, SP: Atlas.
- Bialoskorski Neto, S., Girão Barroso, M. F., & Rezende, A. J. (2012). Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. *BBR-Brazilian Business Review*, 9(2), 72-92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1230/123023052004.pdf>
- Bortolon, P. M., Neto, A. S., & Santos, T. B. (2013). Custos de Auditoria e Governança Corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(61), 27-36A. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v24n61/v24n61a04.pdf>
- Castro, W. B. L., Peleias, I. R., & da Silva, G. P. (2015). Determinantes dos honorários de auditoria: um estudo nas empresas listadas na BM&FBovespa, Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(69), 261-273. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/108779>

- Cook, M. L. (1995). The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American journal of agricultural economics*, 77(5), 1153-1159.
- Dao, M., & Pham, T. (2014). Audit tenure, auditor specialization and audit report lag. *Managerial Auditing Journal*, 29(6), 490-512.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>
- Hallak, R. T. P., & da Silva, A. L. C. (2012). Determinantes das Despesas com Serviços de Auditoria e Consultoria Prestados pelo Auditor Independente no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(60), 223-231. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772012000300007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772012000300007&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015a). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. (5a ed.). São Paulo, SP: IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015b). *Código das melhores práticas de governança para cooperativas*. São Paulo, SP: IBGC, 2015b.
- Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (1971, 16 de dezembro). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)
- Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. (2007, 28 de dezembro). Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm)
- Longo, C. G. (2015). *Manual de auditoria e revisão das demonstrações contábeis*. (3a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Michel, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Mückenberger, E., & Kazumi Miura, I. (2015). Motivações para a internacionalização do ensino superior: um estudo de casos múltiplos em um sistema de ensino superior confessional internacional. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, (23). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.1932>
- Norma Brasileira de contabilidade de Auditoria Independente de Informação Contábil Histórica: NBC TA 01. (2015). Dá nova redação à NBC TA Estrutura Conceitual que dispõe sobre a estrutura conceitual para trabalhos de asseguarção. Recuperado de

[http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTAESTRUTURA CONCEITUAL](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTAESTRUTURA CONCEITUAL)

Organização das Cooperativas Brasileiras. (2016) *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*. Brasília, DF: OCB. Recuperado de <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/manual-de-governanca-cooperativa>.

Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande Do Sul. (2016) *Revista Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2015*. Porto Alegre, RS: OCERGS.

Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande Do Sul. (2017). *Revista Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2016*. Porto Alegre: OCERGS.

Perazzo, A. A. (2014). A contribuição da governança corporativa para melhorar os padrões éticos das organizações e a qualidade das relações comerciais. In J. R. Fontes Filho & R. P. C. Leal (Org.). *Governança Corporativa e Criação de Valor* (pp 54-69). São Paulo, SP: Saint Paul.

Santos, A., Gouveia, F. H. C., & Vieira, P. S. (2008). *Contabilidade das sociedades cooperativas: aspectos gerais e prestação de contas*. São Paulo, SP: Atlas.

Silva, S. S., Sousa, A. R. D., & Leite, E. T.. (2011). Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(1), 63-76. Recuperado de <<http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/viewArticle/306>>.

Siqueira, L. C., & Bialoskorski Neto, S. (2014). Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. *REGE-Revista de Gestão*, 21(1), 43-63. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301564>.

Tosini, M. D. F. C., & Bastos, A. (2008). Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(4), 75-89. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34722/37460>.

Vrentzou, E. (2011). The effects of International Financial Reporting Standards on the notes of auditors. *Managerial Finance*, 37(4), 334-346.

Zylbersztajn, D. (2002). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In M. J. Braga & B. S. Reis (Org.) *Série de Working Papers*. (pp 1-20). Recuperado de <http://pensa.org.br/working-papers/quatro-estrategias-fundamentais-para-cooperativas-agricolas/>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.