



Governança Cooperativa: Adesão às Boas Práticas no Contexto das Cooperativas da Agricultura Familiar e Solidária

CÁSSIA MARCELLE DIAS PINHO

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ANAILSON MARCIO GOMES

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar comparativamente por meio da percepção de gestores/cooperados mecanismos de governança cooperativa adotadas em cooperativas da agricultura familiar e solidária nos estados do Rio Grande do Norte e Pará. Para atingir o objetivo proposto, foi aplicado um formulário semiestruturado com questões abertas e fechadas referente aos mecanismos de melhores práticas de governança elaborado pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) que foi respondido por 12 gestores de cooperativas, sendo 6 de cooperativas potiguaras e 6 de cooperativas paraenses nos períodos de novembro de 2019 e de março a setembro de 2021. Para a análise das respostas, o tratamento utilizado foi a análise de conteúdo. Quanto aos resultados, em três categorias de análise: Cooperados e Assembleia Geral, Órgãos de administração, Órgãos de fiscalização e compliance, as cooperativas potiguaras obtiveram os melhores índices de aderência, com 73%, 70% e 70%, enquanto, as cooperativas paraenses tiveram índices de 53%, 62% e 63%. As outras duas categorias: Organismos de assessoramento e auditoria, e Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado, tiveram os mesmos percentuais de aderência nos dois grupos de cooperativa (0% e 33%). De forma geral, de 216 possíveis respostas, 136 foram respondidas pelas cooperativas Potiguaras e 115 pelas cooperativas Paraenses. Portanto, mesmo sendo cooperativas consideradas de pequeno porte, ainda assim, obtiveram mais da metade de aderência aos itens de mecanismo da governança nas cooperativas nos dois estados. Dessa forma, ao se fazer a análise do andamento das práticas de governança em cooperativas da agricultura familiar e solidária pretende-se contribuir com a literatura.

Palavras-chave: Governança Cooperativa, Percepção, Agricultura Familiar e Solidária.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1- INTRODUÇÃO

O cooperativismo está em um momento de grande evolução e de crescimento em todo o mundo, nesse contexto a International Cooperative Alliance (ICA) (2019) e a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) (2019), relatam que as sociedades cooperativas parecem estar em sentido oposto da crise econômica, pois os números do cooperativismo, nos mais diversos ramos demonstram crescimento tanto em números de ativos quanto em número de associados e de cooperativas. Dewangan e Dixit (2018) atribuem esse desenvolvimento ao modo de operar das sociedades cooperativas que se baseiam em ações democráticas e de cooperação entre seus associados.

Dentro da tendência de crescimento e evolução do cooperativismo, os conflitos de interesses entre os cooperados e os gestores das cooperativas passa a ser um risco a continuidade do empreendimento que por meio da teoria da agência tende a ser mitigado por meio de uma gestão eficaz e eficiente, ao qual demanda pelas boas práticas de governança cooperativa respeitando as características específicas de cada ramo do cooperativismo (Kyazze, Nkote, & Isingoma, 2017; Jansen, Maehler, & Wagner, 2018).

A partir desse processo de crescimento e utilização dos mecanismo de governança é possível identificar pesquisas que têm sido desenvolvidas no intuito de evidenciar os benefícios da adoção da governança cooperativa por essas sociedades.

Em relação ao ramo de crédito, Yamori, Harimaya e Tomimura (2017), buscaram identificar através de um item de mecanismo de governança cooperativa se a estrutura do conselho de administração afeta o desempenho das cooperativas de crédito de forma diferente em bancos de ações no Japão, e identificaram que ter um grande número de membros do conselho tem efeitos negativos sobre as medidas de eficiência e que a presença de diretores externos tem um efeito significativo sobre as medidas de eficiência nessas cooperativas, mas não têm efeito significativo para os bancos de ações portanto, os diretores externos são mais necessários para bancos cooperativos do que para os bancos de ações.

No ramo da Saúde, a pesquisa de Soares et al. (2019), teve por objetivo de analisar as mudanças das práticas de governança corporativa nos anos de 2007 e 2015, sob a égide dos pilares da governança corporativa na cooperativa Unimed Fortaleza, ao qual resultou que apenas o período de 2015 possuiu mais clareza, concisão, transparência e prestação de contas, comparando-se com o período de 2007.

Observa-se que os estudos referentes as práticas de governança em sociedades cooperativas têm o foco em cooperativas consideradas de grande e médio porte e de ramos mais desenvolvidos, no entanto, Arias e Vergara (2021) chamam atenção para que a governança seja desenvolvida em qualquer tipo de empreendimento e independente do porte.

Diante dos referidos achados, esse artigo tem como foco algumas cooperativas da agricultura familiar e solidária que usualmente são de pequeno porte e que conforme a União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) (2020), possuem um significativo papel nos circuitos curtos de comercialização que ocorre através do abastecimento das feiras livres, mercados e supermercados, e que gera benefícios para o desenvolvimento local através de geração de empregos e, ainda sustentabilidade socioambiental e econômica dos empreendimentos, e a qual surgiu a seguinte inquietação: **nas cooperativas da agricultura familiar e solidária são adotados mecanismos de governança cooperativas?** Portanto, esse estudo tem por objetivo analisar comparativamente através da percepção dos gestores/cooperados quais os mecanismos de governança cooperativa são adotadas nas cooperativas da agricultura familiar e solidária. Além de buscar identificar as convergências e divergências e ordenar os mecanismos de boas práticas de governança cooperativa adotadas entre as cooperativas selecionadas.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- Sociedades Cooperativas e Cooperativas da Agricultura Familiar e Solidária.

O conceito de cooperativa, defendido pelo ICA corresponde que “as cooperativas são empresas centradas nas pessoas que pertencem aos seus membros, que as controlam e as direcionam para responder a necessidades e ambições econômicas, sociais e culturais comuns”, Pinho (1966) corrobora e complementa dizendo que as cooperativas são uma entidade da qual as pessoas se cooperam objetivando o mesmo fim.

Para que as cooperativas consigam seguir seus valores na prática de forma eficaz, tanto para com os seus membros e quanto para a sociedade onde está inserido, de acordo com a ICA (1995), foram criados e revisados os 7 (sete) princípios que servem para dá a diretriz necessária a esses cooperados, que são: Associação voluntária e aberta; Controle democrático dos membros; Participação econômica dos parceiros; Autonomia e independência; Educação, treinamento e informação; Cooperação entre cooperativas e Sensação de comunidade.

Por existir há mais de 150 anos, sendo assim uma das formas de empresa mais antiga do mundo, o modelo cooperativista cresceu e ganhou todo o território mundial principalmente por ser um modelo híbrido que foca tanto no social quanto no econômico (Mohamad & Majid, 2014).

O cooperativismo evoluiu no território brasileiro, exemplo disso é o número de cooperativas existentes no Brasil, conforme a OCB (2020), existem 5.314 cooperativas no Brasil, com mais de 15 milhões de cooperados, gerando mais de 427 mil empregos diretos.

No contexto das cooperativas da Agricultura familiar e solidária, ela abrange tanto a agricultura quanto o trabalho familiar e a produção, através da forma de produção simples de pequena escala organizada pelas famílias do campo, sem o intuito de competição ou aquecimento do mercado, mas sim de forma mais afetiva e cultural com a terra, nesse sentindo, a agricultura familiar é a denominação dos pequenos produtores rurais (Moran, Blunden, & Greenwood, 1993; Wanderley, 2017).

A estruturação dessas organizações segundo Borowiak et al. (2018) é voltada para as que possuem a colaboração dos trabalhadores, dos produtores, e das cooperativas no intuito de obter um desenvolvimento comunitário driblando os problemas de desigualdade econômica vivenciados em suas comunidades, incentivando formas de governanças que incentivam a inclusão social.

O Censo Agropecuário da Agricultura Familiar (2017) demonstra que existe no Brasil cerca de 3.897.408 grupos pertencentes a agricultura familiar, ocupando 23% do território brasileiro com cerca de 81 milhões de hectares e gerando 23% do valor de produção.

Essas cooperativas são de grande relevância para as comunidades pois proporcionam empregos, oportunidades de diminuir a pobreza local, sustentabilidade ambiental pois ela atua como um veículo de desenvolvimento comunitário e sustentável da comunidade (Akuno & Nangwaya, 2017).

2.2- Governança Corporativa

A governança corporativa surgiu com o intuito de resolver e conciliar conflitos de interesses entre os participantes do mercado, resultantes da falha de separação da propriedade e do controle existente entre acionistas, administradores e de investidores, postura essa que ocasionaram diversos conflitos econômicos por volta dos anos de 1980 (Becht, Bolton, & Roell, 2003; Maričić, Škorić, & Radenković, 2018).

Crises financeiras mundial e escândalos financeiros que envolveram grandes corporações, foram às principais responsáveis pela disseminação do uso do termo governança



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

corporativa, pois foi a partir desse contexto que surgiu a necessidade de se utilizar mecanismos da governança de forma global, demonstrando ao sistema financeiro que seria indispensável uma reforma na sua estrutura, pois com a utilização desses mecanismos que possuem como finalidade de coibir e/ou reduzir atitudes oportunistas, diminuiriam os riscos com o problema da agência (Huang & Ho, 2011; Del Guercio & Woidtke, 2019).

A utilização voluntária de manuais de governança corporativa como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional nas empresas é uma realidade vivida em vários países, como a Inglaterra, França, Alemanha, Brasil, entre outros, pois com a utilização dessa prática, foi percebido a contribuição de forma significativa no desempenho das empresas mesmo essas ainda apontarem que precisam melhorar ainda mais (Aguilera & Cazurra, 2009; Price et al., 2018).

À vista disso, a governança corporativa vem sendo discutida em diversos empreendimentos e em países no intuito de que se aumente a transparência financeira e consequentemente, aumente a sua competitividade no mercado financeiro, no entanto ainda é complicado implementar algumas medidas justamente por haver problemas relacionados a agência em determinadas empresas (Windsor, 2009).

A introdução da governança corporativa no Brasil, iniciou-se durante o processo de mudanças nas estruturas de propriedade e de gestão nas principais empresas brasileiras do setor público e do privado e foi endossado com alteração da Lei das sociedades por ações Nº 6.404/1976 pela Lei Nº 10.303/2001 que procurou reduzir os riscos do investidor minoritário e ainda garantir a sua participação no controle da empresa (Santos et al., 2019).

A partir de então, órgãos como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o IBGC publicaram recomendações sobre a governança corporativa voltadas não apenas para as organizações empresariais, mas com o intuito de abranger diversas atividades, como empresas públicas, órgãos governamentais, entidades do terceiro setor e cooperativas (UNIÃO, 2014).

2.3- Governança Cooperativa

A Governança cooperativa conforme o Banco Central do Brasil (BACEN) (2008) refere-se ao “Conjunto de mecanismo de controles internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e o fortalecimento dos princípios cooperativistas”.

A governança Cooperativa tem como princípios a autogestão, o senso de justiça, a transparência, a educação e a sustentabilidade, observando que as cooperativas têm como principal empecilho para prática de governança, a inexistência de separação da propriedade e de controle além da dupla natureza do cooperado que é ao mesmo tempo é proprietário e cliente (Maciel et al., 2018).

Para Cardoso e Castagna (2019) a transparência é um dos principais mecanismos desenvolvido nas cooperativas que adotam as práticas de governança, pois em seus processos operacionais elas evidenciam uma preocupação com o próximo, principalmente ao longo de sua trajetória e evolução.

Sendo assim, Altman (2020) comenta que as cooperativas que não adotam e violam o princípio da transparência em seus processos administrativos, fracassará em ser competitivo pois não existirá a confiança necessária entre os seus membros e com terceiros.

Townsend (1995) comenta sobre as diferenças de estrutura organizacional entre uma cooperativa e uma corporação empresarial, ao qual as suas diversas diferenças de estruturação organizacional necessitam de uma governança adequada para que ambos os empreendimentos tenham condições necessárias de ser organizarem para obterem um melhor desempenho.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Diversos são os motivos pelo o uso de mecanismo de governança cooperativas, dentre eles pode se exemplificar a mitigação dos conflitos que podem surgir nas cooperativas, conflitos ocasionados e explicados pela teoria de agência, com a utilização dos mecanismos busca-se então equilibrar os interesses entre cooperados (Westrup, Camilo, & Estevam, 2018).

Com a boa governança cooperativa causa-se um grande fortalecimento nas estruturas organizacionais desses empreendimentos, através da eficiência nas operações, que ocasionam maior credibilidade, transparência, confiança e competência diante de seus cooperados a partir do momento da adoção dos princípios básicos da governança o que contribui para a sua longevidade e perenidade (Abdullahi, 2018).

As diretrizes da governança cooperativa que mais se destacam em relação a eficiência e eficácia no desempenho econômico e social das cooperativas são apontadas por Kobia (2011) como “ autoridade e deveres dos membros da cooperativa, acionistas, função e responsabilidades do comitê de gestão, valores e estratégias, educação cooperativa e monitoramento do desempenho do comitê de gestão”,

A partir desse contexto de busca pela eficiência e eficácia da gestão das cooperativas, foram publicados diversos manuais de governança cooperativa que se diferenciam apenas em relação aos ramos (Barraud-Didier, Henninger, & El Akremi, 2012).

2.4- Estudos Anteriores

A utilização da temática de governança corporativa vem sendo amplamente desenvolvida em estudos direcionados ao cooperativismo nos seus diferentes ramos, em trabalhos tanto internacionais (Basterretxea, Cornforth, & Heras-Saizarbitoria, 2022; Budiyah & Suyono, 2020; Wuryani, Harti, & Martadi, 2020) quanto nacionais (Américo & Caleman, 2018; Sousa, 2020).

Basterretxea, Cornforth e Heras-Saizarbitoria (2022), realizaram um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho, ao qual verificaram a influência da Governança corporativa em relação a sua descontinuidade. Observaram a forma que a governança ajudou na tomada de decisão e avaliou os principais órgãos de direção da cooperativa como a Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Social. Chegaram à conclusão que os fatores internos ligados a governança influenciaram as decisões estratégicas fracassadas e reduziu a capacidade da empresa de reverter o declínio causado por fatores externos e que os órgãos de direção da cooperativa poderiam ter tomado decisões para salvar a empresa do declínio, porém não fizeram nada.

Em estudos envolvendo diversos os ramos, temos o exemplo do trabalho de Budiyah e Suyono (2020) que tinham como objetivo analisar a influência boa governança cooperativa nas cooperativas de Banyumas que fica localizada na Indonésia, apresentaram como principal resultado que todos os mecanismos de governança como a transparência, prestação de contas, responsabilidade, independência e justiça, influenciam positivamente no desempenho das cooperativas estudadas.

Na Indonésia foi realizado uma pesquisa por Wuryani, Harti e Martadi (2020), que tinham por objetivo determinar através da percepção das mulheres corporativistas a utilização dos mecanismos de governança corporativa em suas cooperativas. A pesquisa foi realizada em 159 cooperativas e tiveram como principal resultado que a implementação do controle interno ainda precisa ser melhorada e que muitas mulheres membros da cooperativa cumpriram com suas obrigações e pagam as contribuições básicas e as contribuições obrigatórias. As assembleias são realizadas dentro do prazo e nas comunidades rurais onde possui cooperativas, a governança corporativa pode funcionar bem porque essas dão mais valor a honestidade.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Em âmbito nacional, as pesquisas envolvendo o cooperativismo e a governança cooperativa é bem mais explorado, exemplo disso, é o trabalho de Américo e Coleman, (2018) que buscaram analisar adoção das práticas de governança corporativa em 21 cooperativas agropecuárias do Mato Grosso do Sul, e chegaram à conclusão de que as práticas de governança são destinadas aos órgãos de administração e que duas recomendações tiveram 100% de adesão e 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 nesses empreendimentos.

No ramo de crédito, Sousa (2020) pesquisou a relação das dez maiores cooperativas de crédito singulares do Brasil e os princípios e as práticas da Governança Corporativa, e demonstrou através do resultado que a aplicabilidade dos princípios da Governança nessas entidades organizacionais de fato existe e que essa existência decorre da essência das cooperativas pois antes de surgirem os princípios da Governança, as cooperativas já discutiam temas similares: como a publicidade e a transparência dos atos em seus níveis da organização.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3-1 - Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa tem por objetivo analisar através da percepção dos gestores/cooperados as possíveis práticas de governança corporativa nas cooperativas da agricultura familiar e solidária nos estados do Rio Grande do Norte e do Pará de acordo com o Guia das melhores práticas de governança cooperativas, elaborado pelo Sistema OCB.

Para alcançar os objetivos propostos, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas relacionadas ao Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, elaborado pela OCB, ao qual foi dividido em cinco categorias de análise: Cooperados e Assembleia Geral; Órgãos de administração; Órgãos de fiscalização e compliance; Organismos de assessoramento e auditoria; e Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado. E de forma complementar, foram criados mais dois blocos de perguntas, o primeiro, que foi o de reconhecimento das cooperativas e o último que foi sobre a prestação de contas.

A partir do objetivo proposto, pretende-se desenvolver uma estratégia metodológica entre um estudo comparativo entre Regiões\ estados, através do procedimento de estudo múltiplo de casos, do qual Godoy (1995) e Yin (2001) descrevem como um estudo que envolve duas ou mais instituições, e que é uma estratégia de pesquisa que visa investigar um tópico empírico, acompanhando um conjunto de procedimentos pré-especificados, e que, conforme Fachin (2001) poderá ser observado relações que antes não pudesse ser vista com a possibilidade de estabelecer suas similitudes e diferenças.

A pesquisa foi desenvolvida com uma amostra de 12 (doze) cooperativas participantes, sendo 6 (seis) cooperativas da agricultura familiar e solidária nos estados do Pará, ao qual ocorreu por meio de entrevista online, nos meses de março a setembro de 2021, e 6 (seis) cooperativas do Rio Grande do Norte, ao qual foram entrevistados na sede da Cooperativa Central de Agricultura familiar de Economia Solidária (CECAFES), no mês novembro de 2019.

A escolha dos estados se deu por conveniência, que conforme Patton (2002) se refere ao fato de serem mais acessíveis e reduzir esforço do pesquisador, que nesse caso, estuda em Natal, capital do Rio Grande do Norte e que possui residência fixa em Belém do Pará.

Desse modo, a pesquisa será classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva, e fará uso do estudo de campo através de uma abordagem qualitativa (Gil, 1999).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

3.2- Coleta e Tratamento dos Dados

A técnica utilizada partiu da triangulação das práticas metodológicas, ao qual a coleta de dados primários foi através da aplicação de um formulário semiestruturado com questões abertas e fechadas (Triviños, 1987; Manzini, 2003).

O formulário foi destinado aos diretores das cooperativas com o objetivo de obter informações quanto aos procedimentos de gestão e a disponibilização de informações aos cooperados. Posteriormente, os dados serão cruzados no sentido de captar a percepção dos gestores das cooperativas, no intuito de investigar os pontos de convergência das cooperativas por estado e entre estados.

Para evitar viés na coleta de dados, as questões foram desenvolvidas com a utilização de tópicos do manual de boas práticas de governança para cooperativas, mas sem citar direto o termo “Governança” e sem maiores aprofundamentos conceituais sobre o termo, ou seja, o objetivo será extrair dos gestores as possíveis práticas de governança de forma intrínseca a partir das questões.

Para a análise dos dados das perguntas abertas foi dado um tratamento qualitativo a partir da análise de conteúdo, o qual Bardin (1977) descreve sendo uma análise que utiliza um conjunto de técnicas de comunicações e que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens e que admitem a inferência de conhecimentos de produção dessas mensagens. Segundo a técnica, então dividiremos a análise em três polos cronológicos: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para o suporte a análise de conteúdo, constituiu a utilização do software de dados qualitativos ATLAS.ti versão 9, que consiste em uma ferramenta para análise de dados para facilitar o gerenciamento e a interpretação de informações (Walter & Bach, 2015).

Os dados foram decodificados em planilhas de acordo com as sete categorias de análises, sendo a primeira e a última categoria propostas pelos pesquisadores, como demonstra a figura 1.

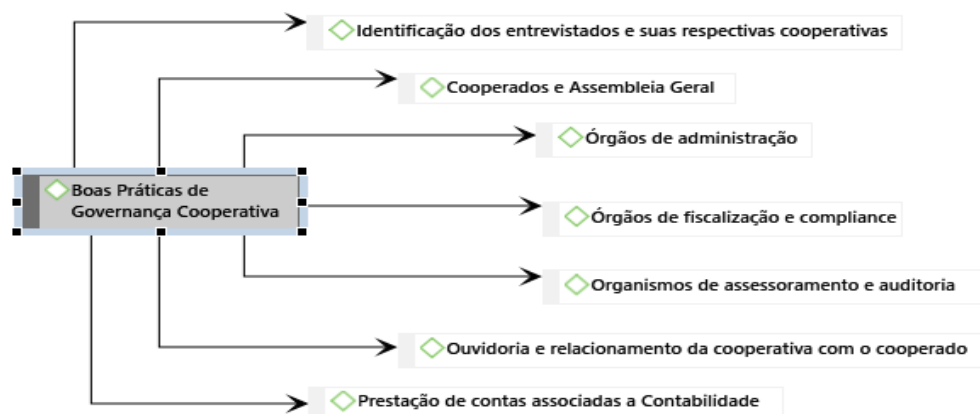


Figura 1: Categorias de Análise.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1- Identificação dos Entrevistados e Suas Respectivas Cooperativas

As representantes do Rio Grande do Norte:

- Cooperativa Potiguar de Apicultura (COOPAPI);

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Cooperativa Mista da Agricultura Familiar e Economia Solidária de Bebida Velha (COOPABEV);
- Cooperativa de Comercialização Solidária Xique Xique (COOPERXIQUE);
- Cooperativa Agropecuária Cacho de Ouro (COOPERCACHO);
- Cooperativa da Agricultura Familiar de Apodi (COOAFAP) e
- Cooperativa dos Produtores de Afonso Bezerra (COOPAB).

As representantes do Pará :

- Cooperativa Mista dos Agricultores e Agroindústria do Pará (COMAAIP);
- Cooperativa dos Produtores Rurais da Região de Carajás (COOPER);
- Cooperativa Agrícola de Produtores do Oeste do Pará (CCAMPO);
- Cooperativa de Produtores Orgânicos da Transamazônica (COPOTRAN);
- Cooperativa dos Agricultores São Francisco (COOASAFRA) e
- Cooperativa Mista Agroaquícola de Curuçá (COOMAC).

As perguntas foram respondidas pelos presidentes, vice-presidentes e diretores das Cooperativas o que evidencia uma possível veracidade das respostas já que estes, supostamente, conhecem bem a cooperativa dirigida. A figura 2, detalha os anos de fundação e os principais produtos comercializados pelas cooperativas, ao qual podemos observar que das 12 cooperativas, 11 possuem 10 anos ou mais de experiência, o que demonstra uma longevidade e perenidade que pode ser provocada por uma boa gestão conforme Abdullahi (2018).

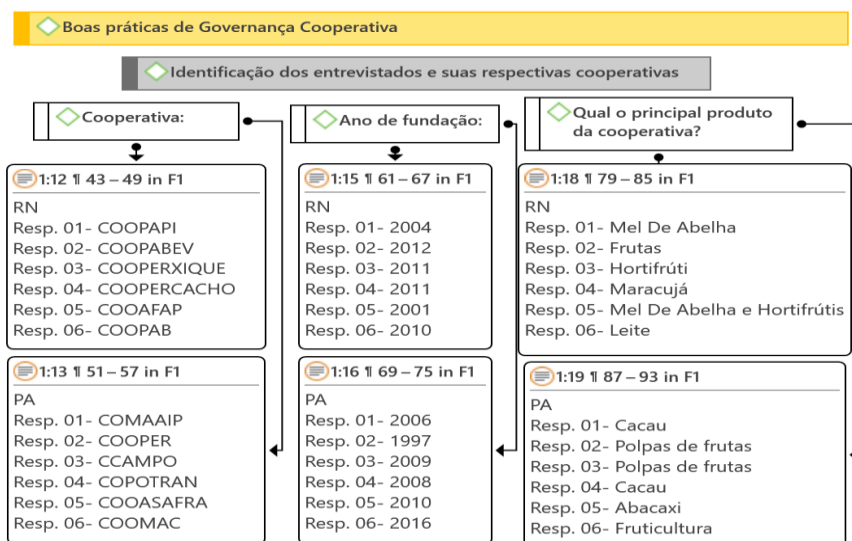


Figura 2: Identificação dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Figura 3, que detalha os números de funcionários e cooperados, traz números singelos em relação a números de funcionários, mas que não deixa de ser admirável pois se tratando de cooperativas da agricultura familiar e que estão localizadas em regiões afastadas dos grandes centros, ainda assim consegue gerar, de forma mínima, alguns empregos em suas regiões, contribuindo dessa forma com a sua comunidade, diminuindo a fome a pobreza como relata Akuno e Nangwaya (2017) e como orienta o 7º princípio do cooperativismo (Interesse pela comunidade).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

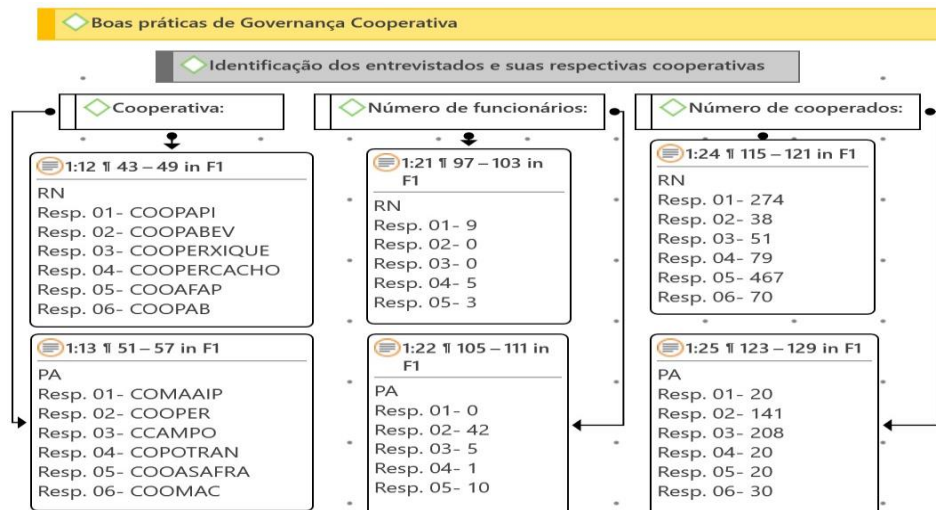


Figura 3: Identificação das Cooperativas
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2- Cooperados e Assembleia Geral

A organização nessa categoria, trata das percepções dos entrevistados sobre o processo de integração dos novos cooperados até a sua participação nas assembleias gerais, este que é considerado como o órgão soberano da cooperativa, conforme o Guia das melhores práticas de Governança para cooperativas emitida pelo IBGC (2015).

A Figura 4, representa 3 perguntas sobre: Cooperados; Organização do Quadro Social e Assembleia Geral, e como as perguntas já são mecanismos de governança que deveriam ser seguidos pelas cooperativas, optamos em deixar em evidencia as cooperativas que praticam tal mecanismos.

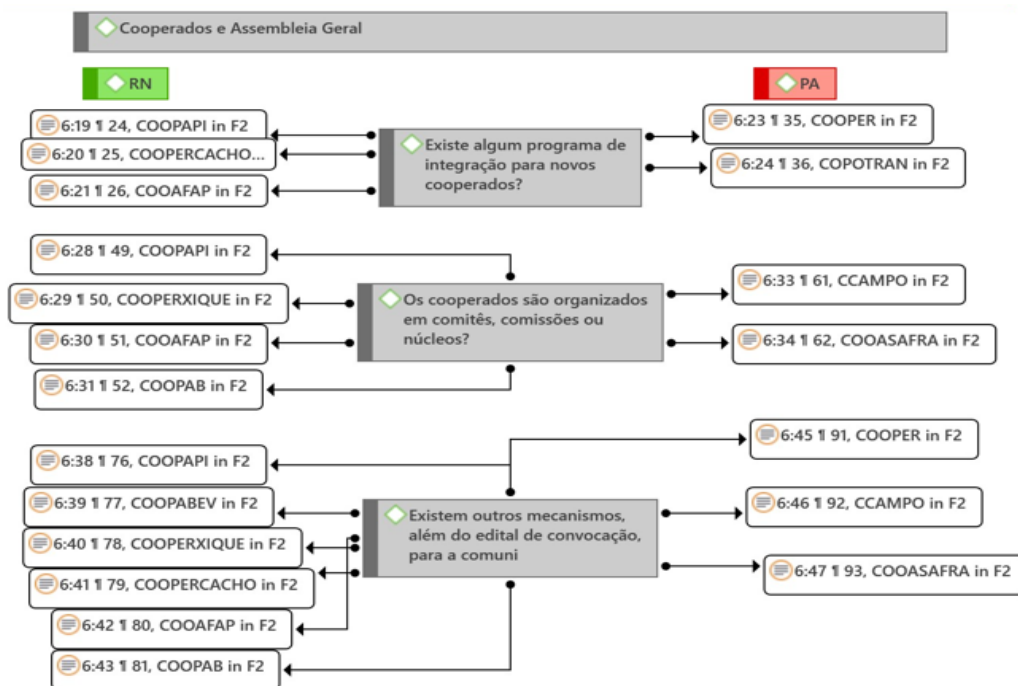


Figura 4: Cooperados e Assembleia Geral
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Ao iniciarmos as perguntas relacionadas aos Cooperados o primeiro questionamento foi referente a alguma atividade sobre a integração de novos cooperados, ao qual foi possível identificar que três cooperativas Potiguaras (50%) e duas cooperativas Paraenses (33,34%) seguem esse item que está diretamente ligado ao 5º princípio do Cooperativismo que é Educação, Treinamento e Informação, conforme o ICA (1995) e ao Manual da OCB (2015), ao qual, tem por orientação a integração e com treinamento para os novos cooperados para que possam contribuir com o desenvolvimento de suas cooperativas.

A respeito da pergunta sobre organização do quadro social, em comitês, comissões ou núcleos, quatro cooperativas Potiguaras (66,67%) e duas cooperativas Paraenses (33,34%), fazem o uso dessa técnica, que para as cooperativas da Agricultura familiar e solidária seria conveniente a utilização, pois trabalham com frutas e hortaliças diversas, ao qual, poderiam formar grupos por produtos por exemplo, como orienta o Manual da OCB (2015) e assim tornar a comunicação da produção mais tempestiva.

Sobre os mecanismos existente de convocação para as assembleias gerais ordinárias e extraordinárias, além do edital de convocação, é importante frisar o papel desse item que está em assegurar a maior participação, esclarecimentos e comunicação entre os cooperados para a assembleia (OCB, 2015), ao qual, as seis cooperativas Potiguaras (100%) e três cooperativas Paraenses (50%) responderam positivamente, destacando o uso do aparelho celular, o que demonstra que as cooperativas tentam buscar a participação dos seus cooperados, corroborando com Barraud-Didier et al. (2012), ao qual relatam a importância da participação dos associados, uma vez que foi a partir da falta deles que iniciou-se a proposta da governança cooperativa.

Para a análise das perguntas referentes as pré- assembleias, assembleia geral ordinária e extraordinária e a convocação para as assembleias, a Figura 5, resume as respectivas cooperativas que afirmaram utilizar tais mecanismos.

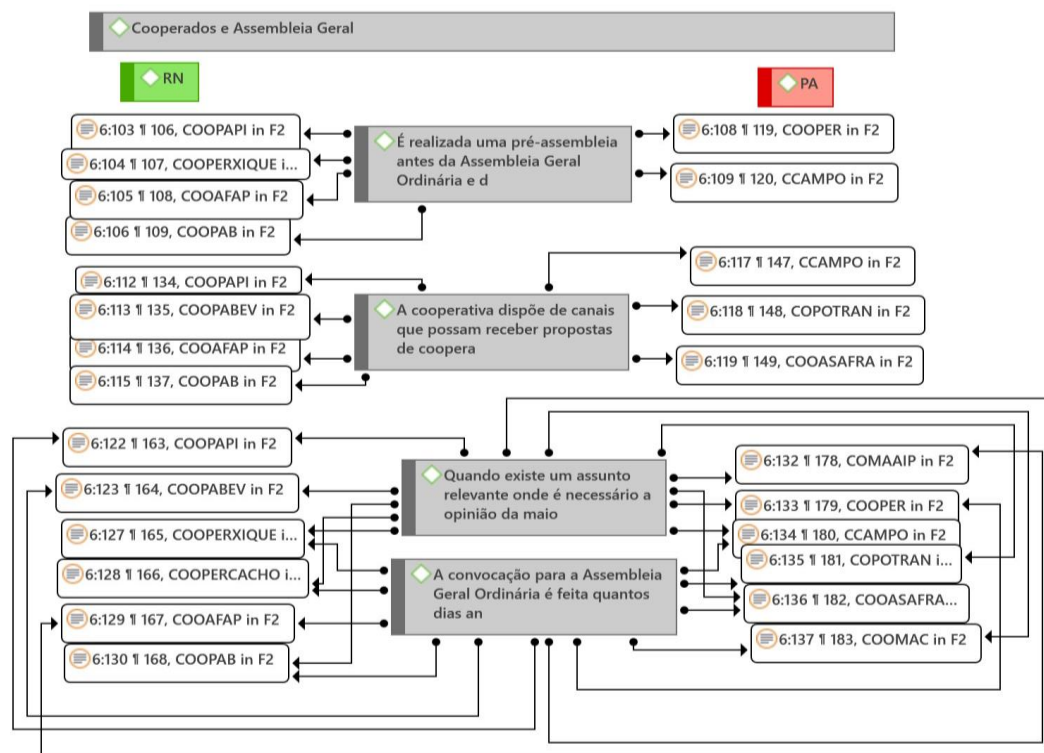


Figura 5: Cooperados e Assembleia Geral

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Referente a realização de pré-assembleias, conforme o Manual (2015) essas deveriam ocorrer por ser um processo natural de amadurecimento das ideias para que seja tomada a melhor decisão, servindo também para divulgação das futuras assembleias. Quanto as respostas, foi possível identificar que quatro cooperativas Potiguares (66,67%) e duas cooperativas Paraenses (33,34%), fazem essa prática, um detalhe que chamou a atenção é que essas pré-assembleias, ocorrem apenas com a diretoria da cooperativa e não com os cooperados.

Em relação a canais para receber proposta de discussão nas assembleias, quatro cooperativas Potiguares (66,67%) e três cooperativas Paraenses (50%), afirmam desenvolver esses canais, ao qual seria o contato direto com a diretoria. Ao serem questionados sobre a necessidade da opinião da maioria para um assunto que se julga ser importante e o que provoca possíveis assembleias extraordinárias, os representantes das doze cooperativas (100%) disseram que realizam, fortalecendo então esse item de governança, corroborando com o estudo de Kobia (2011), que relata a importância da comunicação entre os cooperados e diretoria, sendo esse um dos itens que ele julga ser mais importante da governança.

Sobre o período de convocação para as assembleias, todas as doze cooperativas (100%), demonstraram está cumprindo o que determina a Lei 5.764/71 “Art. 38, § 1º “As Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias”, todos responderam avisar entre 10 a 30 dias de antecedência os cooperados, que é o que determina as boas práticas de governança cooperativa e que Wuryani et al. (2020) chegaram à conclusão que nas comunidades rurais, as assembleias são realizadas dentro do prazo, pois os cooperados são considerados mais honestos.

Continuando as descrições dos resultados, em relação a disponibilização em edital do dia das Assembleias, foi possível identificar que as doze cooperativas (100%) trabalham em respeito a esse item, sendo assim, mais um mecanismo de governança que é utilizado com eficiência, legitimando os dizeres de Wuryani et al. (2020), que em sua pesquisa obteve o mesmo resultado em relação as assembleias.

Em contrapartida, a questão seguinte que perguntava aos entrevistados sobre a disponibilidade das atas aos cooperados, quatro cooperativas Potiguares (66,67%) demonstraram está em conformidade com esse item ao qual relataram que disponibilizam as atas aos cooperados mas deixaram claro que só quando estes pedem, já as cooperativas Paraenses, apenas uma (16,67%) disponibiliza de forma voluntária, as outras relataram não divulgar, o que contradiz aos relatos de Cardoso e Castagna (2019) quando dizem que a transparência entre a gestão e os cooperados é uma preocupação pensando principalmente em sua longevidade.

Ao serem perguntados sobre a existência de manuais para facilitar e estimular a participação dos cooperados nas assembleias, apenas uma cooperativa Potiguar (16,67%) e uma cooperativa Paraense (16,67%), relataram que buscam incentivar a participação através das conversas pessoalmente ou pelo celular, sobre algo físico, não foi relatado. A existência desses manuais seria para definir possíveis regras para convocação, funcionamento e formalização, conforme o Manual (2015).

4.3- Órgãos de Administração

A categoria trata das percepções dos entrevistados sobre o Conselho de Administração/Diretoria e da Gestão Executiva.

A primeira pergunta está relacionada a quantidade de membros que fazem parte do conselho de administração/ diretoria, quanto as respostas, as cooperativas Potiguares, declaram as quantidades de 4 a 12 membros, já as cooperativas Paraenses relataram ter de 3 a 16 membros, o que vai ao mesmo tempo contra e a favor do que recomenda o Manual da

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

OCB (2015), pois na visão dele, o mínimo seria 5 membros e máximo 11, sendo que, seja preferível ter um número ímpar de membros, corroborando com o resultado encontrado por Yamori et al. (2017), que identificaram que ter um grande número de membros do conselho tem efeitos negativos sobre as medidas de eficiência nas cooperativas.

O próximo questionamento, o Manual (2015) recomenda que o presidente do conselho de administração ou diretor não acumule o cargo de executivo principal da cooperativa, haja visto que conforme e o Kyazze et al. (2017), dessa forma seria mitigado possíveis riscos de conflitos de agência, e nesse caso, apenas uma cooperativa Potiguar (16,67%) e uma cooperativa Paraense (16,67%), relataram está de acordo com a recomendação, o que torna então as outras cooperativas passíveis de passarem por esses conflitos.

A próxima questão envolvia a influência do conselho em assuntos operacionais da cooperativa, ao qual, todos os representantes das cooperativas Potiguares e Paraenses relataram que ocorre assim em suas cooperativas, mas o Manual (2015) recomenda que seja feita ao contrário, para que o conselho não intervenha nesses assuntos e sim que redirecione as ações para outras pessoas que sejam responsáveis conforme solicitação dos cooperados.

A última pergunta desse bloco, estão relacionados as diretrizes estratégicas e o plano de execução, onde os representantes de todas as cooperativas Potiguares e Paraenses, relataram que os seus conselhos de administração/diretoria atuam desenvolvendo tais atividades, o que corrobora com o Manual (2015) e Kobia (2011) que aconselham que seja feita dessa forma e que assim, os membros zelem pelos valores e propósitos cooperativistas e pelo bem esta comum dos seus cooperados.

A Figura 6, demonstra a continuidade das perguntas relacionadas aos os conselhos de administração/ diretoria.

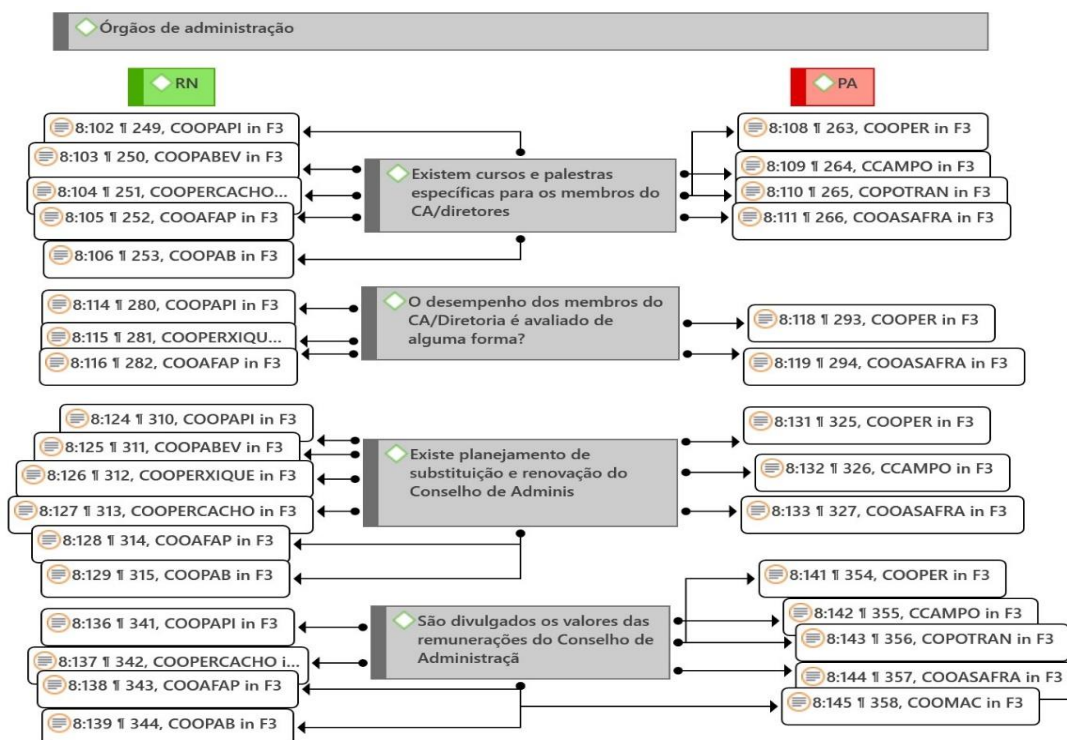


Figura 6: Órgãos de Administração
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Sobre a necessidade de aperfeiçoamento em relação a educação contínua dos conselheiros/diretores, foi perguntada a existência de cursos ou palestras para esses



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

representantes, conforme a indicação do Manual (2015), obtivemos como respostas positivas, cinco cooperativas Potiguares (83,35%) e quatro cooperativas Paraenses (66,68%), em relação a não prática desse item, fica evidente a dificuldade de planejamento e execução dessas atividades por seu representante superior.

Para a avaliação do desempenho dos membros do conselho, é recomendado que seja feita por seu presidente e da forma que mais convém a cooperativa, como instrui o Manual (2015), como relatado, três cooperativas Potiguares (50%) e duas cooperativas Paraenses (33,34%) fazem essa avaliação assim como é recomendado pelo Manual corroborando assim os dizeres de Del Guercio e Woidtke (2019) que afirmam a diminuição de problemas relacionados a assimetria de informação e de agência nos empreendimentos que possuem a avaliação do desempenho de seus membros.

Em relação ao planejamento de substituição e renovação do conselho, é indicado que se tenha um planejamento sempre atualizado que contemple os conselhos/diretores quanto os seus executivos (MANUAL, 2015), foram relatados que seis cooperativas Potiguares (100%) e apenas três cooperativas Paraense (50%) utilizam o planejamento ao qual está firmando nos Estatutos das respectivas cooperativas conforme seus relatos.

Sobre a remuneração do conselho, o Manual (2015) orienta que todo valor deve ser submetido para a sua aprovação durante as assembleias, no entanto, quatro cooperativa Potiguares (66,68%) e cinco cooperativas Paraenses (83,35%), declararam fazer dessa forma, as outras declaram não divulgar a remuneração nas assembleias justificaram não haver caixa suficiente para o pagamento de quem está nessas funções mas que pagam um valor específico como honorários, atitude contrária ao que seria esperado e que conforme Price et al. (2018) foi a partir da não divulgação das remunerações que começaram as tentativas de se criar métodos de governança para se evitar tais atitudes.

4.4- Órgãos de Fiscalização e Compliance

Esta categoria trata as percepções dos entrevistados sobre os órgãos de fiscalização e compliance, ao qual as perguntas estão relacionadas a busca por um melhor relacionamento entre os órgãos da administração com os cooperados, através dos órgãos de fiscalização e compliance, que nesse caso, tem o sentido de conformidade com as leis e com os regulamentos internos e externos, conforme o Manual (2015).

A Figura 7, detalha as perguntas relacionadas ao Conselho Fiscal, este que é considerado o principal órgão de fiscalização e compliance, subordinado apenas a Assembleia Geral.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

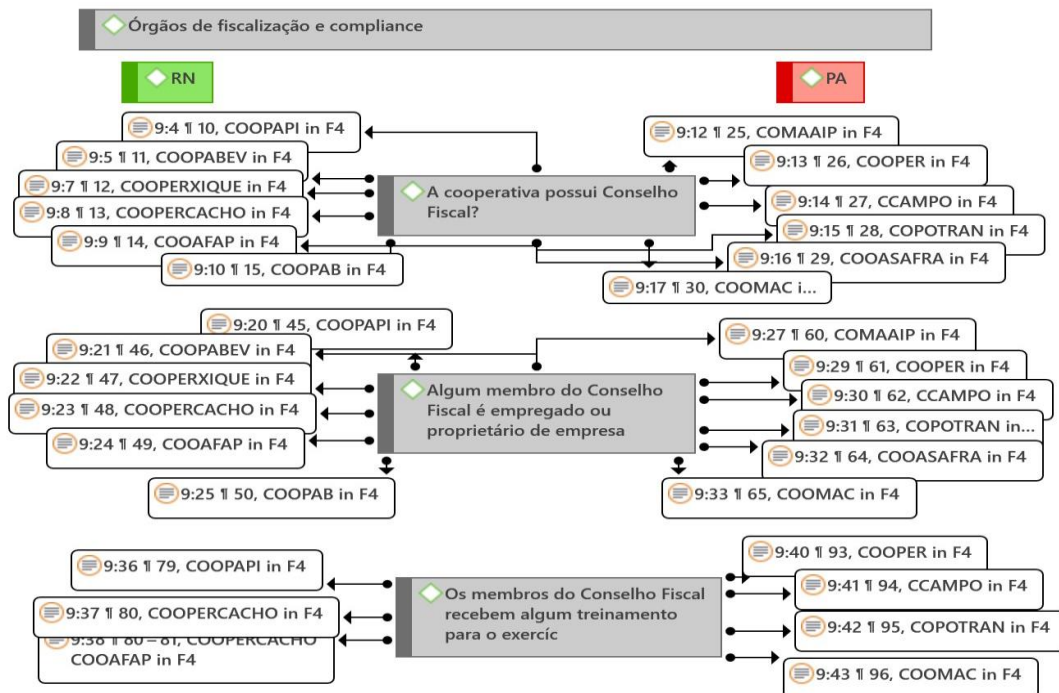


Figura 7: Órgãos de Fiscalização e Compliance
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme a Lei 5.764/71, no Art.56 nos §1º e §2º, todas as cooperativas são obrigadas a possuírem Conselhos Fiscais, sendo assim, as seis cooperativas Potigüares (100%) e as seis cooperativas Paraenses (100%) afirmaram possuir esse importante órgão, obedecendo o que determina a Lei.

A próxima questão envolvia a composição do conselho fiscal, ao qual se referia a participação de algum membro desse conselho fiscal possuir algum vínculo com a empresas que prestem serviço ou produto a cooperativa, e como resposta, obtivemos de todas as cooperativas a negativa desse ato, o que ratifica o que é recomendado pelo Manual (2015) pois dessa forma o conselho mantém a sua independência e imparcialidade durante a realização das suas atividades nas cooperativas.

Sobre a qualificação do conselho fiscal, foi perguntando se seus membros recebem algum treinamento, conforme a orientação do Manual (2015) que relata que uma das principais qualificações é o conhecimento das melhores práticas de governança cooperativa, como repostas, três cooperativas Potigüares (50%) e quatro cooperativas Paraenses (66,68%) relataram oferecer treinamento para a função.

4.5- Organismos de Assessoramento e Auditoria

A organização dessa categoria, trata das percepções dos entrevistados sobre os organismos de assessoramento e auditoria que estão divididos em comitês técnicos, auditoria interna e independente.

De acordo com o Manual (2015), esses organismos de assessoramento e auditoria são de ordem facultativa, no entanto, com a sua existência, podem dá suporte e assessoria para as tomadas de decisões pois teriam maior profundidade nas temáticas que chegam ao Conselho de administração. As perguntas relacionadas a temática foram postas sem as respectivas respostas, conforme a Figura 8.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

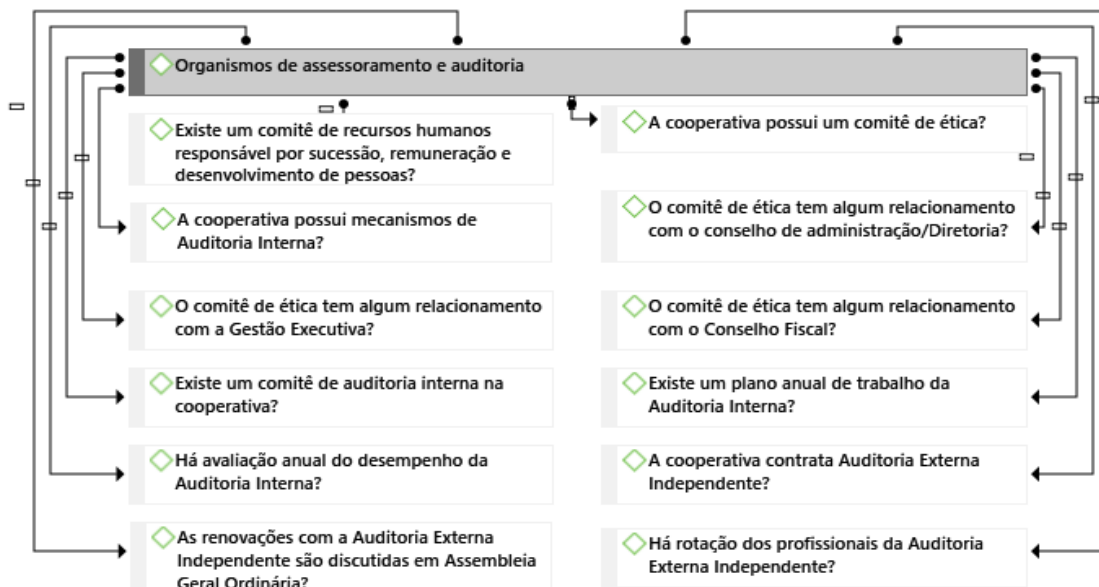


Figura 11: Organismos de Assessoramento e Auditoria

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As perguntas estão sem as suas respectivas respostas pois todos representantes das doze cooperativas disseram não utilizar nenhum desses mecanismos, ao qual, o Manual (2015) descrevem sendo de ordem facultativo, mas que são de fundamental importância, pois dentro da cooperativa a existência de comitês, como por exemplo, o comitê de ética, que é responsável por avaliar o relacionamento entre as partes interessadas, zelando para que não haja conflitos de interesses e o comitê de auditoria, que é responsável por avaliar o comprimento dos relatórios da administração e as recomendações feitas pela Auditoria Independente, são comitês que ajudariam a administração da cooperativa.

4.6- Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado

Esta categoria aborda as percepções dos entrevistados sobre a ouvidoria e o relacionamento da cooperativa com o cooperado. O grupo de perguntas com as suas respectivas respostas estão agrupadas na Figura 9.

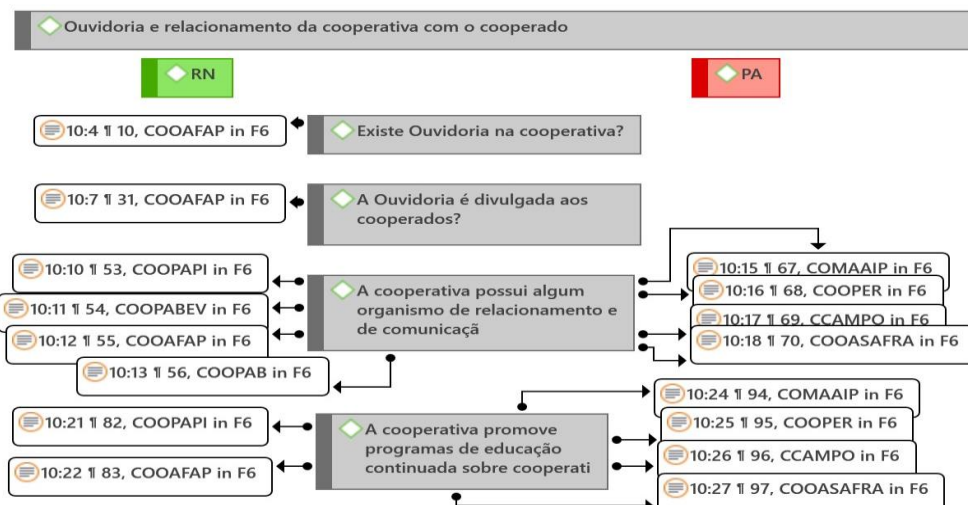


Figura 9: Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado

Fonte: Elaborado pela autora (2022).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

A primeira pergunta e a segunda pergunta foram relacionadas a existência da ouvidoria e a divulgação da mesma para os cooperados, pois, conforme o Manual (2015), a ouvidoria é um órgão que possui um vínculo com o Conselho da administração/diretoria ou com o representante legal da cooperativa que atua no amparo das sugestões, consultas e reclamações dos cooperados, porém, obtivemos apenas uma cooperativa Potiguar (16,67%) dizendo possuir a ouvidoria e consequentemente a divulgação da mesma.

Na questão sobre a existência de algum mecanismo de relacionamento e comunicação da cooperativa com os cooperados, quatro cooperativas Potiguares (66,68%) e quatro cooperativas Paraenses (66,68%) alegam utilizar o mecanismo, as quais as cooperativas Paraenses declaram possuir como principal meio de comunicação o uso do aparelho celular, assim como as cooperativas Potiguares. A importância desse mecanismo é justamente para fortalecer os laços entre os cooperados com a cooperativa afim de se evitar possíveis transtornos pela falta de informações, transparência e até mesmo a educação cooperativista (Abdullahi, 2018).

A educação cooperativista é um dos principais pontos no cooperativismo, faz parte do 5º princípio cooperativista e da governança, portanto foi perguntado a existência de programas de educação continuada sobre o cooperativismo, obtivemos respostas positivas apenas de duas cooperativas Potiguares (33,34%) e de quatro cooperativas Paraenses (66,68%), que declaram elaborar tais atividades para os cooperados o que ocasiona maior entendimento dos cooperados com os procedimentos desenvolvidos na cooperativa, assim como comentam Westrup et al. (2018).

4.7- Prestação de Contas

A última categoria de análise diz respeito às percepções dos entrevistados sobre a prestação de contas das cooperativas perante os cooperados, que na pesquisa de Budiyah e Suyono (2020) demonstrou ser um dos principais mecanismos de governança cooperativa e que influencia positivamente o desempenho desses empreendimentos. A figura 10 ilustra as perguntas e respostas dos entrevistados.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

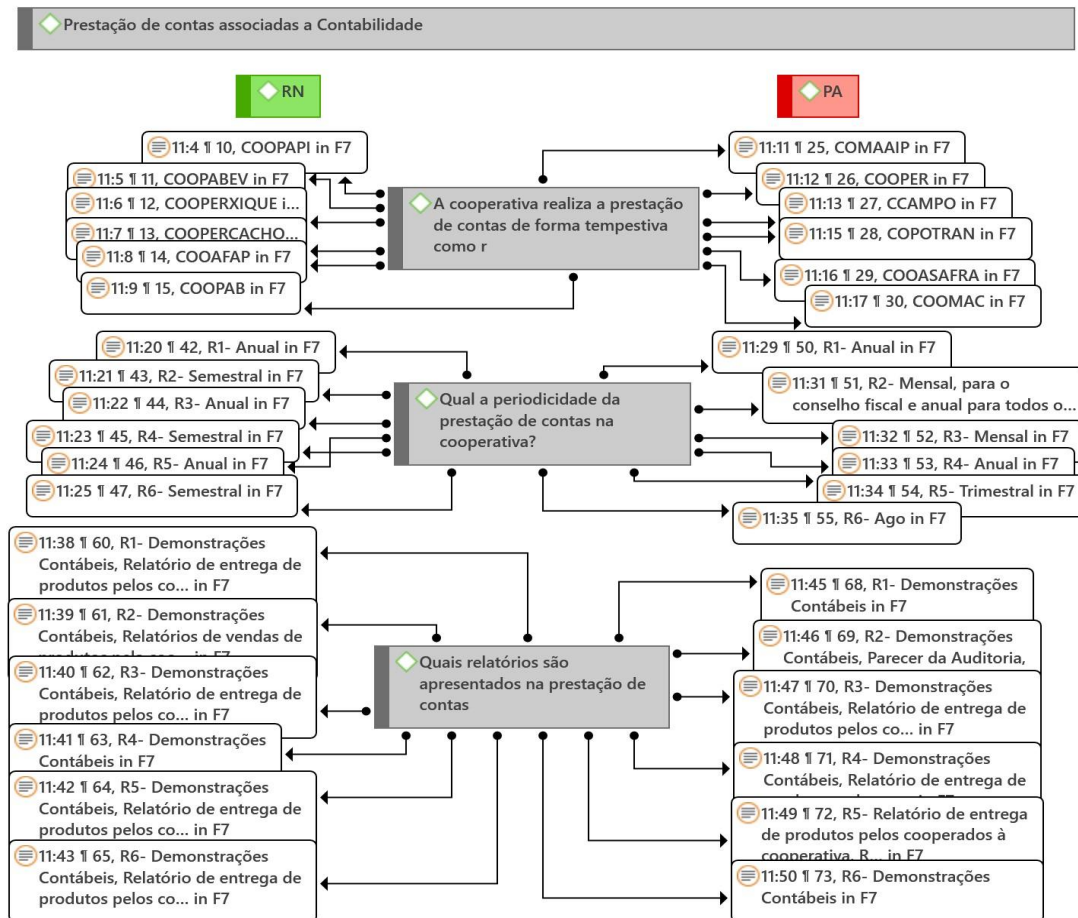


Figura 13: Prestação de Contas

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A primeira e a segunda perguntas regem a tempestividade e a periodicidade da prestação de contas, para a primeira pergunta todos as doze cooperativas confirmaram a realização de forma tempestiva, quanto a periodicidade da prestação de contas, três cooperativas Potigües disseram ser anualmente e as outras três semestralmente. Nas cooperativas Paraenses, a prestação de contas também ocorre anualmente, mensalmente e trimestralmente conforme o que determina nos seus Estatutos.

A terceira pergunta foi sobre quais os relatórios são apresentados, conforme o dizer do Manual (2015), "A prestação de contas deve conter, além das demonstrações contábeis, o relatório de gestão e os planejamentos estratégico e orçamentário, aprovados pelo Conselho de Administração/Diretoria", os principais relatórios comentados pelos entrevistados foram as Demonstrações Contábeis, os Relatórios de entrega dos produtos dos cooperados a cooperativa, o de comercialização da cooperativa com o mercado e dos Rateio das sobras, assim, a evidência e divulgação das demonstrações contábeis passa a ser um mecanismo de mitigação de assimetria e consequente redução de conflito de interesses entre os sócios cooperados (Jansen et al., 2018).

Dando sequência as perguntas e finalizando a análise por grupo, a forma de divulgação dos relatórios foi perguntada, ao qual obtivemos como resposta pelas cooperativas Potigües, que esses relatórios são apresentados nas assembleias, reuniões, na imprensa, no mural e na secretaria da Cooperativa, nas cooperativas Paraense, essas declaram apresentar também nas assembleias ordinárias e extraordinárias, em slides demonstrativos, nos grupos de WhatsApp, em planilhas disponíveis aos cooperados, cópia impressa e nos relatórios de gestão.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Sobre a contestação dos cooperados em relação a prestação de contas, todas as doze cooperativas declaram que se os cooperados tiverem algum tipo de dúvida, eles podem sim contestar.

E a última pergunta foi sobre quem faz a apresentação da prestação de contas, cinco cooperativas Potiguanas falaram que quem faz é o Contador das cooperativas e apenas uma disse ser o Diretor Financeiro/Tesoureiro da Cooperativa. Quanto as cooperativas Paraenses, cinco falaram ser o Diretor Financeiro/Tesoureiro da Cooperativa e apenas uma disse ser o Presidente da Cooperativa ou Contador da cooperativa.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral analisar comparativamente através da percepção dos gestores/cooperados os mecanismos de governança cooperativa adotadas nas cooperativas da agricultura familiar e solidária nos estados do Rio Grande do Norte e Pará, além de identificar e ordenar as convergências e divergências dos mecanismos de boas práticas de governança cooperativa adotadas entre as cooperativas.

Quanto aos resultados, de forma descritiva, as cooperativas Potiguanas (COOPAPI, COOPABEV, COOPERXIQUE, COOPERCACHO, COOAFAP e COOPAB) obtiveram os melhores índices (73%, 70% e 70%) de aderência aos mecanismos em três blocos de perguntas (Cooperados e Assembleia Geral; Órgãos de administração e Órgãos de fiscalização e *compliance*), nos outros dois blocos (Organismos de assessoramento e auditoria e Ouvidoria e relacionamento com o cooperado) as cooperativas Potiguanas e Paraenses ficaram com os mesmos índices (0% e 33%), a qual, das 216 expectativas de respostas, totalizaram 136, com percentual de 63% de aderência.

As cooperativas Paraenses (COMAAIP, COOPER, CCAMPO, COPOTRAN, COOSAFRA e COOMAC) obtiveram os índices de 53%, 62% e 63%, em relação ao outro grupo entrevistado em três blocos de perguntas, ao qual, das 216 expectativas de respostas, as cooperativas afirmaram desenvolver apenas 115 mecanismos, chegando a 53% de aderência.

Com relação as convergências dos mecanismos nas cooperativas Potiguanas e Paraenses ao qual também foram os mecanismos mais desenvolvidos, destaca-se apenas 9 mecanismos: A quantidade correta de conselheiros/diretores que fazem parte do Conselho de Administração/Diretoria; A influência do Conselho de Administração/Diretoria em assuntos operacionais da cooperativa; A tempestividade das informações disponibilizadas pelo Presidente do Conselho/ Diretoria aos Conselheiros/Diretores; O conselho fiscal nas cooperativas; A prestação de contas de forma tempestiva como rege o estatuto nas cooperativa; A relevância da opinião da maior parte dos cooperados; O prazo para convocação das Assembleias; A disponibilização em edital da ordem do dia da AGO; e A formulação as diretrizes estratégicas e aprovação do plano de execução do Conselho de administração/Diretoria.

Quanto as divergências entre as cooperativas/ estado, 37 mecanismos não são desenvolvidos por todas, no entanto alguns chamam nossa atenção pela diferença no quantitativo respondido entre elas, como exemplo: A existência de outros mecanismos, além do edital de convocação, para a comunicação da Assembleia Geral Ordinária e da Extraordinária, ao qual todas as seis Cooperativas Potiguanas desenvolvem e apenas três cooperativas Paraenses desenvolvem; outro item com bastante divergência foi: A existência de planejamento de substituição e renovação do Conselho de Administração/Diretoria, ao qual tivemos o mesmo quantitativo anterior. Os outros mecanismos ficaram com quantitativos bem próximos.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Em relação as cooperativas que possuem melhores índices de adesão, ficaram dessa forma: 72% COOAFAP (RN); 67% COOPAPI (RN); 63% COOPAB (RN); 61% COOPER (PA); 61% CCAMPO (PA); 54% COOSAFRA (PA); 47% COOPERXIQUE (RN); 46% COOPERCACHO (RN); 43% COOPABEV (RN); 39% COPOTRAN (PA); 39% COOMAC (PA) e 35% COOMAAIP (PA).

A partir dos resultados, foi possível identificar a utilização de diversos mecanismos, o que demonstra que mesmo sendo cooperativas de pequeno porte e rurais, elas são adeptas a esta temática. Portanto, foi possível identificar que o objetivo geral e os específicos da pesquisa foram respondidos de forma satisfatória.

Quanto ao diferencial desta pesquisa, assegura-se as escolhas das cooperativas da agricultura familiar e solidária de pequeno/ médio porte em regiões diferentes, pois ainda é difícil encontrar pesquisas sobre elas, e ainda mais em associa-las a governança corporativa que geralmente é utilizada em pesquisas com cooperativas de grande porte e de outras regiões do País.

Dessa forma, ao se fazer a análise do andamento das práticas de governança em cooperativas da agricultura familiar e solidária pretende-se contribuir com a literatura.

REFERÊNCIAS

- Abdullahi, N. A. (2018). Cooperative Societies and Microenterprise Financing in Nigeria: A Literature Approach. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 9(1), 1-22.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate governance: an international review*, 17(3), 376-387.
- Altman, M., Jensen, A., Kurimoto, A., Tulus, R., Dongre, Y., & Jang, S. (Eds.). (2020). *Waking the Asian Pacific Co-operative Potential*. Academic Press.
- Arias-Loyola, M., & Vergara-Perucich, F. (2021). Co-producing the right to fail: resilient grassroot cooperativism in a Chilean informal settlement. *International Development Planning Review*, 1-31.
- Akuno, K., & Nangwaya, A. (2017). Build and fight: The program and strategy of Cooperation Jackson. Jackson rising: *The struggle for economic democracy and black self-determination in Jackson, Mississippi*, 3-42.
- Américo, J. C. S., & de Queiros Caleman, S. M. (2018). Governança Corporativa e Conflitos de Agência em Cooperativas Agropecuária. *Revista de Extensão e Estudos Rurais*, 7(1), 141-165.
- Banco Central do Brasil (BACEN) (2020). *Governança Cooperativa Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito*.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & El Akremi, A. (2012). The relationship between members' trust and participation in governance of cooperatives: The role of organizational commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1-24.
- Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2022). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and industrial democracy*, 43(1), 362-387.
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2003). Corporate governance and control. In *Handbook of the Economics of Finance* (Vol. 1, pp. 1-109). Elsevier.
- Borowiak, C., Safri, M., Healy, S., & Pavlovskaya, M. (2018). Navigating the fault lines: *Race and class in Philadelphia's solidarity economy*. *Antipode*, 50(3), 577-603.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Budiyah, F., & Suyono, E. (2020). Good Cooperatives' Governance and Performance in Banyumas Region. *Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 18(2).
- Cardoso, R. N., & Castagna, M. C. (2019). Governança Cooperativa: princípios e práticas em uma cooperativa de saúde. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6(11), 85-102.
- Del Guercio, D., & Woidtke, T. (2019). Can strong corporate governance selectively mitigate the negative influence of “special interest” shareholder activists? Evidence from the labor market for directors. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 54(4), 1573-1614.
- Dewangan, A., & Dixit, A. (2018). A Review Of Problems And Challenges Of Cooperative Societies. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 9(8).
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. Como elaborar projetos de pesquisa, São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Huang, C. Y., & Ho, Y. S. (2011). Historical research on corporate governance: A bibliometric analysis. *African Journal of Business Management*, 5(2), 276-284.
- International Cooperative Alliance (ICA). (2019). *What is a cooperative?*
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2019). *O que é governança corporativa*.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015). *Guia das melhores práticas de governança corporativa*.
- Jansen, A., Maehler, A., & Wegner, D. (2018). Cooperative Governance and the Legitimacy Dilemma: A Case Study in a Credit Cooperative. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 17(3), 61-80. doi:10.5585/ijsm.v17i3.2602.
- Kobia, S. K. (2011). The co-operative movement in Kenya: *challenges and opportunities*.
- Kyazze, L. M., Nkote, I. N., & Wakaisuka-Isingoma, J. (2017). Cooperative governance and social performance of cooperative societies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1284391.
- Lei N. 5.764, de 16 de Dezembro de 1971. *Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Ministério da Fazenda.
- Maciel, A. P. B., Seibert, R. M., da Silva, R. C. F., Wbatuba, B. B. R., & da Costa Salla, N. M. (2018). Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 600-619.
- Maričić, G., Škorić, S., & Radenković, D. (2018). Application of the principles of corporate governance in agriculture cooperatives. *Economics of Agriculture*, 65(2), 827-841.
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. Marquezine: MC; Almeida, MA; Omote; S.(Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: eduel, 11-25.
- Moran, W., Blunden, G., & Greenwood, J. (1993). The role of family farming in agrarian change. *Progress in Human Geography*, 17(1), 22-42.
- Mohamad, M., & Majid, I. A. (2014). Servant leadership in social enterprise (cooperative): They fit! A review of literature. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 38-44.
- Organização Das Cooperativas Brasileira (OCB) (2015). *Manual De Boas Práticas De Governança Cooperativa*.
- Organização Das Cooperativas Brasileira (OCB) (2020). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- Pinho, D. B. (1966). doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista; suas modificacoes e sua utilidade.
- Price, M., Harvey, C., Maclean, M., & Campbell, D. (2018). From Cadbury to Kay: discourse, intertextuality and the evolution of UK corporate governance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Santos, R. A., & de Carvalho, A. D. (2019). Marketing Compound for Cooperatives-CMC: The 6P's of Cooperativism. *International journal of trends in marketing management*, (1).
- Soares, F. W. L., de Queiroz Machado, D., Guimarães, D. B., & de Macedo, A. K. A. (2019). Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde: Um Estudo de Caso na Unimed Fortaleza. *Revista de Governança Corporativa*, 5(2).
- Triviños, A. N. S. (1987). Pesquisa qualitativa. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 116-173.
- Townsend, R. E. (1995). Fisheries self-governance: corporate or cooperative structures?. *Marine Policy*, 19(1), 39-45.
- Wanderley, M. D. N. B. (2017). “Franja Periférica”, “Pobres do Campo”, “Camponeses”: dilemas da inclusão social dos pequenos agricultores familiares. *AGRICULTURA familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro*, 1, 474.
- Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus papel, marca-textos, tesoura ecologia: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas. *Ti. Administração: ensino e pesquisa*, 16(2), 275-308.
- Westrup, M. N., Camilo, S. P. O., & Estevam, D. O. (2018). Dominância de Membros Tomadores ou Poupadores de Recursos nas Cooperativas de Crédito e o Desempenho: Análise sob a Ótica da Teoria de Agência. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(2), 27-42.
- Windsor, D. (2009). Tightening corporate governance. *Journal of International Management*, 15(3), 306-316.
- Wuryani, E., & Yanthi, M. D. (2020). Determining Factors of Corporate Governance in Women Corporate of East Java Indonesia. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 11(2), 136-148.
- Yamori, N., Harimaya, K., & Tomimura, K. (2017). Corporate governance structure and efficiencies of cooperative banks. *International Journal of Finance & Economics*, 22(4), 368-378.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.