

## **Governança Corporativa: Participação e Processo Decisório no Cooperativismo**

**MARCELINO PEDRINHO PIES**

Faculdade Meridional - IMED

marcelino@imed.edu.br

**DANIEL KNEBEL BAGGIO**

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

danibaggio@gmail.com

**MARIA DO CARMO ROMEIRO**

mromeiro@imes.edu.br

## **Governança Corporativa: Participação e Processo Decisório no Cooperativismo**

**ÁREA:** Estratégia em organizações

**TEMA:** Governança Corporativa

### **RESUMO**

Este estudo parte do princípio de que a participação dos associados nas discussões e deliberações dos temas estratégicos da cooperativa é uma questão essencial para a efetivação de boas práticas de governança. Nesse sentido, seu objetivo foi analisar aspectos relacionados aos mecanismos de governança instituídos na cooperativa que possibilitam aos associados à participação nas definições estratégicas e no monitoramento dos resultados. Foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa, envolvendo a triangulação de dados a partir das seguintes fontes: análise documental, entrevistas com conselheiros e observação. Verificou-se que a obtenção de um nível satisfatório de participação dos associados nos espaços de governança da cooperativa está sustentada no princípio da gestão democrática. A pesquisa contribuiu para elucidar a importância da participação dos associados na formulação de políticas e na tomada de decisões e evidenciou-se que os arranjos institucionais de governança incidem diretamente na amplitude da participação do quadro social nas questões estratégicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança. Participação. Cooperativa.

### **ABSTRACT**

This study has the assumption that the participation of the associates in the discussions and deliberations about strategic issues regarding the cooperative is an essential matter for the good practices of governance to be effective. In this context, its goal was to analyze aspects related to governance mechanisms institutionalized in the cooperative that allow the associates to be part of the strategic definitions and of the results monitoring. An exploratory study of qualitative nature was performed, involving data triangulation from the following sources: documental analysis, interviews with counselors and observation. It was verified that the acquisition of a satisfactory level in the associates' participation in the governance space of the cooperative is sustained in the principal of a democratic management. The research contributed to clarify the importance of the associates' participation in forming politics and in the decisions making process and it was highlighted that institutional arrangements of governance impact directly in the participation enlargement of the membership sphere in strategic issues.

**KEY-WORDS:** Governance. Participation. Cooperative.

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão acadêmica a respeito das bases teóricas da governança corporativa em cooperativas mostra-se oportuna e merece ser analisada à luz das principais elaborações produzidas nas últimas décadas, considerando-se que nem sempre as percepções e interpretações dos conceitos são uniformes, o que, enaltece a importância do debate, que, certamente, está longe de ser concluído.

O estudo parte do princípio de que a participação dos associados nas discussões e deliberações dos temas estratégicos da cooperativa é uma questão essencial para a efetivação de boas práticas de governança (Fontes Filho, Marucci, & Oliveira, 2008). As principais doutrinas do cooperativismo enaltecem princípios que tem a função de orientar as bases sobre as quais deverão ser erigidas as políticas de gestão estratégica. Entre outros, pode-se destacar dois: o de gestão democrática e o de participação econômica dos membros (Schmidt & Perius, 2003).

A efetivação desses princípios requer a instituição de mecanismos de participação dos associados nos espaços de governança corporativa, não apenas para conferir legitimidade às decisões dos gestores, mas, também, para incidir na gestão a respeito das questões estratégicas e de sustentabilidade financeira. Para efetivar o princípio da gestão democrática, requer-se que as cooperativas sejam dirigidas e controladas pelos sócios, que também precisam participar da formulação de suas políticas e da tomada de decisões coletivas (Fontes Filho, Ventura, & Oliveira, 2008).

Schneider (2010), Buttenbender, Rotta e Hofler (2010) alertam a respeito da pertinência de refletir a respeito do cooperativismo num contexto histórico marcado por processos de reestruturação produtiva impulsionada pela globalização econômica. Tal reestruturação tem como características a concentração de poder nas empresas multinacionais, a proximidade dos mercados, a facilidade de circulação de mercadorias, a ênfase na inovação e no conhecimento, os novos padrões tecnológicos nos processos produtivos, a conectividade e o acesso à informação por meio de modernos equipamentos de comunicação, sendo que esse conjunto de mudanças incide diretamente na estratégia organizacional das cooperativas.

### 1.1 Problema de pesquisa e objetivos do estudo

A complexidade no ambiente de negócios sucedido pelas mudanças provocadas pelo fenômeno da globalização e a relevância do cooperativismo na perspectiva econômica e social aumenta a necessidade de refletir a respeito da forma como tais organizações são dirigidas e monitoradas, especialmente no que diz respeito à participação dos associados nos espaços de governança instituídos pelas cooperativas (Schneider, 2010).

Se, de um lado, a participação é fundamental no processo de governança, por outro, diferentes fatores podem contribuir para a baixa participação dos associados, como a deficiência de mecanismos facilitadores da participação, ao entendimento do associado sobre a não importância ou a não necessidade de sua participação individualizada (Soares & Ventura, 2008). É neste contexto que surge o problema deste estudo: como os mecanismos de governança instituídos no ambiente das cooperativas possibilitam a participação dos associados nas questões estratégicas e no monitoramento dos resultados?

Nesse sentido, a pesquisa buscou evidenciar os mecanismos de governança instituídos no ambiente das cooperativas e analisar se esses possibilitam a participação dos associados nas questões estratégicas e no monitoramento dos resultados das cooperativas, sob a ótica da gestão democrática.

De forma específica, o estudo objetivou: a) evidenciar e descrever as formas de relações entre associados e gestores instituídos no ambiente das cooperativas visando à garantia dos princípios da governança; b) analisar os mecanismos de governança instituídos

quanto à sua capacidade de propiciar a participação dos associados nas questões estratégicas; c) providenciar um desenho da estrutura de governança que refletisse a sua prática, atentando para inovações dos mecanismos em relação aos tradicionais espaços de participação, direção estratégica e gestão.

O estudo justificou-se por considerar-se que as reflexões sobre governança corporativa e a dinâmica da participação dos associados nas cooperativas é um tema relevante e atual. Assim, as reflexões podem contribuir na produção de novos conhecimentos no espaço acadêmico sobre participação e processo decisório e, assim, constituírem um significativo subsídio para as cooperativas discutirem modelos de governança, auferindo novas competências no que concerne à participação dos associados e à administração de interesses coletivos, objetivando a sustentabilidade organizacional.

Nesse sentido, a unidade de análise deste estudo é a Cooperativa Regional de Eletrificação Rural do Alto Uruguai (Crerel) localizada na região Norte do Estado do Rio Grande do Sul. Com a sede no município de Erechim, essa cooperativa abrange 37 municípios e 6.770 associados. As cooperativas de eletrificação rural são permissionárias de serviço público na área de distribuição de energia elétrica, sendo reguladas pelo Estado. Contribuem com o desenvolvimento das comunidades rurais, através da interiorização dos serviços de energia elétrica, promovendo a melhoria da qualidade de vida das pessoas que residem nestas comunidades (Prado, 2002). Estudar a organização comunitária, formas de participação social, gestão democrática são temas de grande relevância, considerando a filosofia, princípios e singularidade das cooperativas.

O presente artigo foi estruturado em três outras partes, além da introdução. A segunda parte apresenta o referencial teórico, incorporando uma discussão sobre governança corporativa, sociedades cooperativas, participação e gestão democrática. Na terceira parte, o descritivo metodológico registrou os procedimentos da coleta e análise de dados. Os resultados obtidos são discutidos à luz da abordagem construída no referencial teórico, focando cada objetivo específico. Por fim, são apresentadas considerações finais, retomando-se os principais conteúdos da participação dos associados no ambiente da Crerel, bem como são feitas sugestões para futuras pesquisas.

## **2. GOVERNANÇA CORPORATIVA E COOPERATIVISMO**

### **2.1. Governança corporativa**

O conceito de governança corporativa está conquistando espaços nas discussões que versam sobre as melhores práticas de gestão no ambiente empresarial. Os estudos de Jensen e Meckling (1976) contribuíram significativamente para proporcionar uma base teórica consistente para desenvolver pesquisas nessa área. Esses autores passaram a estudar a importância da estrutura de propriedade sobre o valor das empresas e desenvolveram a teoria da agência, defendendo a separação entre propriedade e controle para alcançar melhor eficiência nas companhias. A partir da década de 1980 e 1990, essa temática passou a ser considerada uma dimensão estratégica no sistema de gestão. Inicialmente, temas relacionados à valorização do acionista, à abertura de capital de empresas, ao crescimento dos fundos de investimentos impulsionaram a adoção de novas práticas de relacionamento entre sócios, investidores e gestores (Silva, 2010).

Nos anos subsequentes, em virtude do crescimento das empresas de capital aberto e, segundo Passaglia e Rocha-Pinto (2014), por conta também dos escândalos contábeis patrocinados por grandes empresas americanas, um rigor maior dos investidores para aplicação de capital turbinaram os argumentos a favor de um padrão de gestão que pudesse

proporcionar mais segurança aos acionistas, o que gerou, como consequência direta, a valorização das empresas por meio da produção de melhores resultados e pela transparência nas informações às partes interessadas. Ferreira, Santos, Lopes, Nazareth e Fonseca (2013) destacam que não há outros fatores mais importantes para justificar a adoção de uma estrutura de governança do que demonstrar que transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social tem relação positiva com os resultados das empresas.

No Brasil, o primeiro código sobre governança corporativa foi publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999, o que contribuiu para que as corporações passassem a adotar os valores da boa governança, como a transparência, a equidade, a *accountability* e a responsabilidade corporativa (Rossetti & Andrade, 2011). A governança corporativa representa um conjunto de normas, métodos e ações que os acionistas estabelecem para os principais gestores da empresa cujo objetivo é aumentar o valor de mercado da companhia (Silva, 2010).

O IBGC (2009, p.19) na quarta edição do código das melhores práticas de governança corporativa, define que esse

[...] é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

A teoria sobre governança evidencia que um dos problemas existentes nas grandes empresas é a separação entre propriedade e controle, que possibilita a geração de conflitos entre as partes interessadas (Lameira & Ness Júnior, 2011). As boas práticas de governança corporativa protegem os interesses dos investidores, diante de problemas que podem ser provocados por gestores, como a falta de transparência, os abusos de poder, as irresponsabilidades e a satisfação de interesses pessoais conflitantes com os da corporação (Rossetti e Andrade, 2011). Para esses autores, um sistema de governança precisa contribuir para o fortalecimento das empresas, reforçar as competências para enfrentar novos níveis de complexidade, além de ampliar as bases de estratégias de criação de valor.

Autores e instituições que abordam conceitualmente a questão da governança argumentam a favor da instituição de uma estrutura de poder corporativo com capacidade de definir valores, propósitos, direitos, deveres e responsabilidades dos *stakeholders* a respeito de como as empresas devem ser dirigidas e monitoradas, alinhando as estratégias e os interesses para melhorar o desempenho empresarial, além de proteger e ampliar o valor da corporação (Lameira, Ness Júnior, Silva, Motta & Klötzle, 2010; IBGC, 2009). Estudos desenvolvidos por Silveira e Barros (2008) revelaram que existe influência positiva das práticas de governança no grau de alavancagem financeira das empresas, podendo inclusive ser determinante na estrutura de capital.

Para a estruturação da governança corporativa nas organizações, a constituição do conselho de administração é uma peça essencial, sendo que a composição e a atuação desse espaço é uma questão central dos estudos relacionados ao tema (Lameira *et. al.*, 2010). O conselho de administração é um “o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas” (Rebouças, 2011, p.4). Representa os interesses dos proprietários da empresa e ocupa uma posição intermediária entre a assembleia geral e a diretoria, sendo o elo entre a

propriedade e a gestão, com a responsabilidade de estabelecer as bases para o direcionamento estratégico e o monitoramento (Rossetti & Andrade, 2011).

Encontra-se convergência nas palavras de Silva (2010), Rebouças (2011), Rossetti e Andrade (2011), IBGC (2009) a respeito da separação de funções do presidente do conselho de administração e o presidente da diretoria executiva, pois suas atribuições são diferentes e potencialmente conflitantes. Essa separação contribui para que não exista concentração de poder e que o colegiado possa realizar o monitoramento adequado do desempenho dos diretores, especialmente do principal executivo. Outros argumentos a favor da segmentação de funções é que cabe ao colegiado básico fixar a política de remuneração e benefícios dos executivos, eleger e destituir os diretores, contratar e avaliar o trabalho dos auditores independentes, encaminhar os processos sucessórios, entre outras questões relevantes.

Mesmo havendo diferentes percepções para a instituição de estruturas de governança nas empresas e organizações, encontram-se consonâncias nos autores analisados a respeito da interação de três âncoras: sócios-proprietários, conselho de administração e direção executiva. Cada um desses subconjuntos tem responsabilidades e demandas, sendo a governança um sistema de relações que deve absorver, processar e alinhar os múltiplos interesses corporativos para a otimização dos resultados (Rossetti & Andrade, 2011).

## **2.2. Sociedades Cooperativas e Participação**

O cooperativismo afirmou-se como uma alternativa de organização de atividades econômicas e sociais em nível mundial (Buttenbender, Rotta, & Hofler, 2010). As cooperativas são organizações constituídas legalmente que têm como principal atribuição oferecer produtos e serviços ao quadro de associados. O objetivo das cooperativas, diferente das empresas, não é lucro, mas melhorar as condições de vida de seus sócios. Pode-se afirmar que as sociedades cooperativas são formas de organização, pautadas pelos valores da democracia, da igualdade, da ajuda mútua, da solidariedade, da autonomia, da equidade e da responsabilidade, que envolvem atividades socioeconômicas e que têm como missão atender às necessidades de seus associados (Schmidt & Perius, 2003).

De outra parte, segundo a lei 5.764/71, são os próprios cooperados que se comprometem a contribuir com bens ou serviços, sendo que a cooperativa exerce atividade econômica, sem objetivo de lucro, partilhando entre seus membros os resultados. A distribuição dos resultados ou sobras líquidas está atrelada à transação econômica realizada pelo sócio e não tem relação direta com a participação no capital social. Isso é, quanto maior for sua movimentação financeira a partir da utilização de serviços, tanto maior será sua parte no resultado. Com esse critério de distribuição das sobras, na ótica de Schmidt e Perius (2003), premia-se o trabalho, já que o fator preponderante é a produção coletiva.

A referida lei das sociedades cooperativas dispõe também sobre a inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade, e reconhece a natureza jurídica de sociedade de pessoas, distinguindo-a das empresas de capital. Schmidt e Perius (2003) propõem uma distinção, afirmando que a empresa de capital trabalha com uma concepção individualista em que a principal função é a remuneração do capital, enquanto que nas cooperativas a orientação é de que a prestação de serviços deve gerar benefícios para os associados e o capital não deve influenciar nas decisões.

A Aliança Cooperativa Internacional – ACI (1995) definiu no seu Congresso em Manchester – Inglaterra sete princípios que deveriam orientar as ações dos cooperativistas. Entre esses, o segundo princípio trata do controle democrático dos membros, ou seja, as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam

ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis perante a sociedade.

Na mesma perspectiva, a lei 5764/71 determina que cada associado deve ter igualdade de direitos e deveres, qualquer que seja o número de suas quotas-partes. Os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto), elemento que fortalece a democracia cooperativa, à medida que todos exercem o direito de participação nas assembleias gerais para estabelecer as estratégias, bem como definir os mecanismos de controle e de avaliação de resultados e eleger seus representantes para os colegiados de gestão (Schmidt & Perius, 2003). Os eleitos serão os representantes dos demais sócios e serão os responsáveis pela gestão da cooperativa.

Nas sociedades cooperativas, cada associado deve ser um efetivo protagonista na construção do bem-estar individual e coletivo (Schneider, 2010). Para o autor, participar significa fazer parte de um projeto, contribuir com a tomada de decisões e com a fiscalização sobre a execução de decisões tomadas. É, por isso, que a cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, organizada de forma democrática, com a participação de todos os que têm idênticas necessidades.

De acordo com Araújo, Siqueira, Binotto e Simioni (2007) pelo fato de as cooperativas estarem fundamentadas na solidariedade e na igualdade de oportunidades, a democracia deveria ser um dos maiores valores desse modelo organizacional, pois o foco está no homem e não no capital. Enquanto, nas empresas de capital, o poder está vinculado ao poder econômico, estando o poder de decisão interligado ao número de ações sob o poder do acionista, nas sociedades cooperativas, o poder de decisão independe desse número, uma vez que o princípio está no associado e não em seu volume de capital. As cooperativas dispõem de mecanismos que regulam sua vida e seu processo decisório para assegurar a participação democrática de seus membros (Schmidt & Perius, 2003). A partir do Estatuto Social, são reguladas as formas de decisões, de delegação de poderes e funções.

#### **2.4. Governança corporativa nas sociedades cooperativas**

A governança das sociedades cooperativas é o sistema de relações que o quadro de associados institui para a gestão dos interesses dos cooperados visando à satisfação, à transparência e à produção de resultados. As reflexões a respeito das formas de governança corporativa nas sociedades cooperativas precisam considerar a ideia de que a participação dos associados no direcionamento estratégico é um elemento essencial para a instituição de boas práticas de governança nessas organizações (Fontes Filho, Marucci, *et al.*, 2008).

O resultado positivo da adoção de boas práticas de governança no mundo empresarial ampliou o grau de interesse por parte de outras organizações que também poderiam se beneficiar do referencial construído (Fontes Filho, Marucci, *et al.*, 2008). Esses autores alertam, ainda, que os problemas tratados na governança corporativa guardam similaridades entre diferentes organizações, independente de sua natureza jurídica. As similaridades podem ser encontradas na necessidade de estabelecer relacionamentos de alto nível entre sócios e gestores, na premissa de instituir mecanismos de controle e de monitoramento para ampliar o grau de transparência, de exigências na produção de resultados financeiros para a sustentabilidade econômica das organizações. Conto (2014, p.24) salienta que as práticas de governança podem contribuir na estruturação da gestão das sociedades cooperativas, “especialmente no que tange à estruturação de seus órgãos de administração, de fiscalização, bem como aos procedimentos de auditoria interna e externa”.

A construção de um adequado ambiente de governança pode contribuir para consolidar o sistema de gestão estratégica das cooperativas. Boas práticas de governança ao disciplinar os procedimentos de decisão coletiva podem promover a atuação eficiente dos

gestores e maior confiança para os associados, o que pode melhorar o ambiente de negócio em virtude da diminuição de problemas relacionados à assimetria de informação, à maior segurança e à garantia de direitos aos associados (Trindade & Bialoskorski Neto, 2012). A gestão cooperativa eficiente é fundamental para o bom desempenho organizacional, isto é, o fortalecimento dos mecanismos de governança pode contribuir com a profissionalização da gestão (Schmidt & Perius, 2003).

Nas sociedades cooperativas a governança ganha relevância à medida que cresce a exigência dos sócios de garantias por parte dos administradores de que os interesses coletivos da organização sejam considerados proeminentes frente a eventuais interesses individuais dos gestores e/ou dos associados. Em determinadas circunstâncias, os associados podem não ter os mesmos objetivos e interesses e, assim, cria-se a segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados. A melhor maneira de diminuir ou coibir esses conflitos dá-se por meio da construção de processos de gestão e de governança para harmonizar interesses e inibir oportunismos, apostando na democratização dos relacionamentos para compartilhar decisões e informações entre associados, conselheiros e gestores, de forma aliada a um sistema de controle e de monitoramento das ações e dos resultados (Soares & Ventura, 2008).

Rebouças (2012) evidencia que um bom sistema de governança proporciona a otimização das interações entre associados, conselho e diretoria, o que pode proporcionar a adequada sustentação, aumentar o valor da cooperativa, reduzir o nível de risco e melhorar a efetividade ao longo do tempo. Além disso, deve exprimir a forma como se dão as relações no ambiente interno da cooperativa, isto é, os mecanismos que governam a relação cooperados-gestores e o processo de tomada de decisão (Machado Filho, Marino, & Conejero, 2004).

A participação requer espaços de manifestação das vontades dos associados e o estabelecimento de mecanismos de controle para assegurar a efetivação das ações deliberadas. Soares e Ventura (2008) alertam que a baixa participação é um problema para a governança e observam que esse tipo de comportamento pode estar relacionado ao sentimento de pertencimento dos associados, que se manifesta quando as pessoas sentem que sua contribuição individual representa pouco para o todo ou avaliam que não lhe permite capturar benefícios individuais. Bialoskorski Neto (2007, p.135) evidencia que as cooperativas devem apresentar “benefícios e serviços perceptíveis ao cooperado para que esse tenha incentivo econômico para transacionar com a cooperativa e participar”, ou seja, o acesso à informação, a vantagens econômicas pode ser um incentivo para a participação dos associados.

Outro problema de governança que pode surgir nas cooperativas é o fato de que um grande número de associados pode ter laços com os dirigentes, ampliando o clima de confiança entre os sócios e os gestores, sentimento, aliás, desejável na cultura associativista. No entanto, essa mesma confiança pode fazer surgir uma “percepção de menor necessidade de acompanhamento e fiscalização por parte dos associados, fragilizando um dos principais mecanismos de controle da organização” (Soares & Ventura, 2008, p.14), bem como conduzir a uma prática de concentração de poder dos principais gestores, reduzindo a capacidade de atuação dos membros do conselho de administração.

O princípio da participação e da transparência requer, nas práticas de governança, o interesse dos gestores em garantir aos associados o acesso às informações e aos resultados, de forma a que esses possam construir uma opinião a respeito das questões estratégicas. Os gestores das cooperativas precisam estruturar espaços de poder para que os associados manifestem suas necessidades, e assim, fortalecer o valor da democracia, até porque a própria doutrina cooperativista sentencia em seu conceito de gestão que devem ser controladas pelos seus membros, isto é, pelos cooperados (Fontes Filho, Marucci, *et al.*, 2008).



### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Gil (2008), para relacionar a revisão teórica com as informações da realidade, torna-se necessário estabelecer um modelo conceitual operativo, ou seja, o delineamento da pesquisa. A abordagem metodológica utilizada para o estudo classifica-se como de natureza exploratória, balizada por uma pesquisa qualitativa. Esse método permite compreender a situação-problema e não requer a elaboração de hipóteses, “restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias” (Cervo, Bervian, & Silva, 2007, p.63).

Em relação aos dados secundários, buscaram-se informações de fontes documentais da cooperativa, como o Estatuto Social, atas das assembleias gerais, atas das reuniões do conselho de administração e do conselho fiscal dos anos de 2012-2014, relatórios de prestação de contas e informativos diversos. O objetivo da fonte secundária foi de constituir uma base de dados que pudesse contribuir para as análises e as interpretações das informações, procurando alcançar as respostas dos problemas suscitados na pesquisa.

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semidiretivas e pela observação. Marconi e Lakatos (2010, p.178) observam que a entrevista “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Foram realizadas três entrevistas com conselheiros da cooperativa, as quais foram gravadas e tiveram seu conteúdo transcrito na íntegra para que fosse feita a análise. Essas transcrições contribuíram com a busca de informações para conhecer as percepções dos conselheiros a respeito da consistência da participação dos associados nos espaços de governança. A aplicação das entrevistas foi individual em que se seguiu um roteiro de questões preestabelecidas acerca dos temas: importância da participação dos associados; sistema de governança; canais de comunicação; funcionamento dos órgãos de fiscalização e controle; canais para receber reclamações. Ainda na fase de coleta de dados foi utilizada a técnica da observação, sendo empregada em reunião do conselho ampliado e permitiu analisar a relação dos sujeitos com o espaço coletivo para melhor compreensão das práticas de governança.

A análise de dados, segundo Marconi e Lakatos (2010), é a tentativa de destacar as relações existentes entre o fenômeno analisado e outros fatores. Já a interpretação é o esforço intelectual que procura estabelecer significados mais amplos às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos, com a transcrição dos resultados.

No plano de análise do estudo empírico foi utilizada a triangulação de dados, buscando a articulação das informações oriundas da análise documental, entrevistas e da observação para obter uma visão mais aprofundada e detalhada dos objetivos deste estudo. Na parte documental foram analisados os mecanismos de governança presentes nos estatutos sociais, as pautas e deliberações das assembleias gerais, assiduidade, pautas e funcionamento do conselho administração e do conselho fiscal, diretrizes e ações descritas no planejamento estratégico (2014-2018). As entrevistas após a leitura de cada uma na forma vertical foram organizadas de maneira horizontal tendo como referência as questões preestabelecidas, classificando as manifestações por proximidade de conteúdo. As percepções da observação foram registradas em formulário próprio, em que constam as impressões obtidas na atividade.

### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

#### **4.1 Relações dos associados com os espaços de governança**

A participação do quadro social da cooperativa ocorre por meio de diferentes espaços, como reuniões comunitárias, conselhos de líderes, conselho ampliado, assembleia geral, reuniões do conselho de administração e do conselho fiscal. Na manifestação dos conselheiros entrevistados, a participação dos associados é considerada uma questão estratégica para que a administração possa estar direcionada para atender aos interesses de seus membros. Esses salientam que para a participação tornar-se efetiva, o associado precisa ter acesso às informações em quantidade e qualidade suficientes para proporcionar conhecimentos a respeito da situação da cooperativa e, assim, criar condições para formar juízos a respeito dos caminhos a serem seguidos visando à perenidade da organização.

Na visão de um conselheiro, o conhecimento é condição para que os mecanismos de participação possam funcionar adequadamente. Segundo ele, o papel principal do associado é definir políticas na assembleia e, para isso, ele precisa ter acesso à informação e conhecimento do que a cooperativa está fazendo. Ele, ainda, conclui: “a participação com conhecimento permite aos associados exercer o papel de decisão na cooperativa e permite aos dirigentes buscar o apoio dos associados”.

A motivação para a participação dos associados é maior quando existem demandas objetivas a serem atendidas por parte da cooperativa no que concerne à qualidade de energia elétrica. Esta ideia fica muito clara nas palavras de um entrevistado quando esse afirma que o “período atual é de uma maior acomodação” e de que a cooperativa teve em “outros anos momentos de intensa participação, efetiva, porque tinha demandas mais consistentes, necessidades maiores que se apresentaram”. Ou seja, a participação dos associados seria mais intensa quando motivada por benefícios diretos.

Os líderes comunitários cumprem um papel estratégico dentro do arranjo institucional adotado pela direção para propiciar maior grau de participação dos associados nas decisões coletivas. A esses é atribuído um grau de responsabilidade pela mobilização do quadro social no processo de participação. Ao que foi assinalado, eles tem um papel para além da representação, podendo também contribuir para a execução dos objetivos definidos pela organização, assumindo a condição de ser um agente de ligação entre as instâncias diretivas e os associados. Na abordagem dos entrevistados o papel dos líderes é levar as informações para os associados e encaminhar as reivindicações – ser um elo – do associado com a direção.

A participação pode ser entendida como a engrenagem institucional que sustenta a relação dos associados com a cooperativa e se as diretrizes de governança foram bem desenvolvidas podem contribuir para melhorar o relacionamento entre os associados e gestores, aumentando a segurança e representatividade (Fontes Filho, Ventura, *et al.*, 2008). Nas entrevistas realizadas os conselheiros convergiram na atribuição de importância para a participação, porém foram evidenciadas algumas dificuldades nesse processo, especialmente a respeito da diminuição da participação dos associados nas reuniões comunitárias.

Na abordagem dos entrevistados, a motivação dos associados na participação pode variar de acordo com os benefícios que ela propicia e guarda relação com o ambiente externo. Entre os fatores que diminuem o interesse na participação foram citados o atendimento das demandas e qualidade de energia oferecida pela cooperativa, bem como foi frisado que as discussões a respeito da energia elétrica apresentariam poucas novidades de um ano para outro e de que os custos de energia representam uma baixa participação nas despesas totais do mês. Em relação ao ambiente externo foram destacadas como inibidores da participação as mudanças no sistema produtivo da agricultura familiar, especialmente na cadeia do leite, pois requereria das famílias o envolvimento de boa parte do tempo para dar conta das tarefas produtivas, fator que diminuiria o tempo disponível para participação em reuniões e o êxodo rural com baixa permanência de jovens no campo e o envelhecimento da população rural.

Registra-se que a cooperativa desenvolveu, no último período, um processo de comunicação direta com os associados e instituiu canais para receber reclamações e sugestões. Conforme relataram os entrevistados, se insere neste contexto os programas de rádio transmitidos em diferentes emissoras da região; boletim impresso que, em 2014, alcançou o XXI ano, com 107 edições; conversas informais com dirigentes, técnicos e colaboradores também são considerados espaços de comunicação dos associados com a cooperativa. Igualmente, destaca-se que as reclamações dos associados podem ser realizadas por telefone ao Centro de Operação da Distribuição – COD – ou então encaminhadas aos líderes e/ou aos conselheiros que têm a atribuição de conduzir adequadamente os pedidos dos associados.

Assinala-se que a Cral desenvolve ações para atender ao princípio da gestão democrática, por meio de um modelo de governança que propicia a participação direta dos associados, o que atende a um dos pilares básicos de governança das cooperativas, visto atender de maneira satisfatória aos interesses e as necessidades de seus membros, podendo ser um elemento essencial para o fortalecimento dos ideais cooperativistas, conforme fora destacado na abordagem de Fontes Filho, Marucci, *et al.* (2008).

#### **4.2 A participação nos mecanismos de governança**

A análise das fontes documentais (Atas das reuniões do Conselho de Administração – 2012-2014; Atas das reuniões do Conselho de Fiscal – 2012-2014; Atas das Assembleias Gerais – 2012-2014; Estatuto Social; Planejamento Estratégico – 2014-2018; Documento: conheça a Cral) indicaram que a estrutura de governança e a sua regulamentação estão de acordo com as determinações previstas na legislação que rege a organização das cooperativas de eletrificação rural e inovam ao propor a organização dos conselhos de líderes e do conselho ampliado, como se verá mais adiante.

Segundo o Estatuto Social, assembleia geral é o órgão supremo da cooperativa, que dentro dos limites da lei e do estatuto, tem poderes para deliberar a respeito dos negócios da sociedade, de modo que suas deliberações são vinculadas a todos, ausentes ou discordantes. Em conformidade com lei 5764/71, nesse espaço, cada sócio tem igual poder, de forma que cada associado tem direito a um voto, independente do número de cotas subscritas no capital social, o que fortalece a participação e democracia.

Segundo os entrevistados, para estimular a participação dos cooperados na assembleia geral, a Cral desenvolve um processo preparatório que inclui reuniões nas comunidades, reuniões dos conselhos de líderes e do conselho ampliado. O modelo adotado, geralmente, é a participação direta dos associados na assembleia geral, ou em algumas ocasiões nas quais se segue o modelo de representação por delegados, destacando-se que o último, em geral, não atende às expectativas dos participantes. A análise dos dados indicou que nas reuniões preparatórias são apresentadas informações financeiras, relatórios de gestão, sugestão de índice para correção monetária das quotas-partes, discussões a respeito da destinação das sobras, bem como é realizada uma oitiva das demandas dos associados.

A análise de atas das assembleias gerais assinala que as pautas compreendem a apresentação e apreciação das contas do exercício anterior; a destinação das sobras; a remuneração das quotas-partes; a eleição e a posse dos membros do conselho fiscal e, quando for o caso, do conselho de administração; a política de remuneração dos conselheiros e diretores; a deliberação sobre o plano de trabalho e investimentos.

As manifestações dos entrevistados evidenciaram situações contributivas do processo de preparação junto aos associados no andamento das assembleias gerais: a) as pautas apresentadas nas assembleias gerais, geralmente, são aprovadas na íntegra pelos associados; b) apesar do estatuto social permitir a inclusão de pontos de pauta por parte dos associados,

isso não é uma prática recorrente; c) os associados recebem antecipadamente as pautas com informações por escrito dos temas em discussão.

O processo preparatório com reuniões nas comunidades e nos diversos conselhos, a disponibilização de informações por escrito, a votação de temas relevantes nas assembleias gerais são elementos que, conforme foi descrito por Soares e Ventura (2008) fortalecem o princípio da participação e indicam na direção das boas práticas de governança, pois o acesso às informações e aos resultados são questões essenciais para os associados construir argumentos e opiniões sobre os temas em discussão.

A análise dos dados indicou que o conselho de administração é considerado um espaço de direção estratégica da cooperativa. De acordo com a análise documental, compete a este espaço de governança delinear o caminho a ser percorrido pela cooperativa, com a definição de objetivos e a delimitação das áreas de atuação – negócios. Cabe ainda, a definição das linhas mestras para o planejamento estratégico e o monitoramento do desempenho dos administradores. O conselho é formado por sete membros titulares e quatro suplentes, com período de mandato de quatro anos. Delibera validamente com a presença da maioria de seus membros, sendo a decisão tomada pela maior parte dos presentes.

A análise das atas das reuniões do conselho de administração apontou que as reuniões são mensais com elevada assiduidade dos conselheiros e que as pautas seguem um roteiro pré-definido, que tem entre outras questões: análise do balanço contábil do mês anterior; apresentação do fluxo de caixa; projeções financeiras; monitoramento das ações realizadas pelo departamento técnico e pelo comercial; análise do plano de investimentos; apreciação dos pedidos de admissão de associados. Na manifestação dos entrevistados, os membros do conselho de administração têm acesso irrestrito aos documentos e às informações disponíveis na cooperativa.

Na abordagem dos entrevistados uma das principais funções do conselho de administração seria a proteção do patrimônio da cooperativa, por isso, a importância da análise mensal dos dados contábeis e financeiros. Também é perceptível a preocupação com a valorização e o retorno dos investimentos ao destacarem que esse é um espaço para as deliberações estratégicas, para o monitoramento da execução do plano de investimentos e para o acompanhamento dos resultados. Segundo um dos entrevistados, o “respeito e valorização das instâncias diretivas são elementos importantes na gestão da cooperativa”, o que “credencia e fortalece os laços de confiança e credibilidade dos gestores com os associados”.

Outro elemento destacado pelos entrevistados é que os conselheiros, além de participar das reuniões, teriam um papel de representação da cooperativa na sua região, estabelecendo relações e diálogos com os associados, especialmente no encaminhamento de demandas para direção e departamentos em relação a melhorias na qualidade de energia.

A diretoria executiva é considerada o órgão de gestão e administração, responsável pela produção de resultados, mantendo equilíbrio social e financeiro dos negócios e na utilização de instrumentos de planejamento, organização e controles. Esse órgão é constituído pelo Presidente, Vice-presidente e Secretário do conselho de administração, cujas principais atribuições são executar os projetos e ações aprovados pelo conselho de administração e de elaboração dos planos de trabalho, orçamentos, relatórios, balanços contábeis, prestação de contas e zelar pela eficiência, pela boa aplicação dos recursos e pela defesa do patrimônio da cooperativa.

Os documentos da cooperativa preconizam que o conselho fiscal é o principal órgão de controle da cooperativa, ao qual compete a fiscalização da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. É o órgão responsável por acompanhar o desempenho da cooperativa, especialmente dos diretores e administradores, a fim de verificar o cumprimento dos deveres

legais e estatutários, cabendo-lhe a adoção de medidas para garantir o cumprimento das atribuições desses diretores. É constituído por três membros efetivos e três suplentes, apresentando uma periodicidade mensal de reuniões ordinárias. As deliberações são por maioria simples, sendo necessária a participação de pelo menos três membros para legitimar a reunião.

Segundo um dos entrevistados, o trabalho do conselho fiscal é analisar os dados financeiros e contábeis e emitir um parecer por escrito sobre as contas do mês anterior, bem como elaborar o parecer a respeito da prestação de contas a ser apreciado na assembleia. A eleição dos membros ocorre em chapa própria com renovação de 1/3 a cada ano. Um entrevistado afirmou que a documentação para análise é recebida no início das reuniões, de forma que, os membros do conselho fiscal contam com o apoio logístico e informacional dos diretores e gerentes para desenvolver o trabalho e não encontram obstáculos para ter acesso aos documentos e às informações. Também enfatizou que são realizadas ações de fiscalização *in loco*, tanto em situações de visitas a departamentos, como em casos de verificação de obras previstas no plano de investimentos.

Como parte do sistema de fiscalização e controle, são realizadas duas auditorias anuais com auditores independentes para a verificação da situação patrimonial da cooperativa, de acordo com o manual indicado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), a fim de que se elabore o Relatório de Controle Patrimonial. Contudo, o trabalho de auditoria não está integrado ao processo de fiscalização do conselho fiscal. Nesse aspecto, indo ao encontro das ideias defendidas por Conto (2014), há um espaço considerável para o desenvolvimento das funções de fiscalização e de controle, mantendo a independência de cada órgão, ainda que o trabalho seja desenvolvido de forma integrada, ultrapassando inclusive os instrumentos formais de controle para elaboração de recomendações preventivas e apresentação aos associados das informações cada vez mais precisas, primando pela qualidade.

Considerando as teorias de governança cooperativa descritas na revisão teórica a respeito do funcionamento das estruturas de governança e relacionando-as com os resultados alcançados na análise dos dados pode-se evidenciar que existe por parte da cooperativa uma preocupação em proteger os interesses dos associados (Rossetti e Andrade, 2011); que o conselho de administração é compreendido como um espaço de direcionamento estratégico (Silva, 2010); os mecanismos de monitoramento e controle visam a aferir transparência para a organização (Fontes Filho, Ventura, *et al.*, 2008). Um limite que pode ser sinalizado a partir da análise da governança da cooperativa é de que os membros da diretoria executiva integram o conselho de administração, sendo a presidência das duas instâncias ocupada pelo mesmo dirigente. Esta prática está em desacordo com o que refletem os textos de Silva (2010), Rebouças (2011), Rossetti e Andrade (2011), IBGC (2009), Soares e Ventura (2008).

#### **4.3 Participação e inovações no sistema de governança**

Uma das estratégias desenvolvidas pela Creal para ampliar a participação dos associados está relacionada ao sistema de organização comunitária que origina a constituição dos conselhos de líderes. A cooperativa realiza reuniões em 108 comunidades para ouvir as demandas dos associados, discutir problemas relacionados à qualidade da energia elétrica, apresentar informações financeiras e eleger dois membros para integrar os conselhos de líderes nas quatro microrregiões de atuação, tendo como referência os municípios de Erechim, Campinas do Sul, Getúlio Vargas e Sananduva (Prado, 2002).

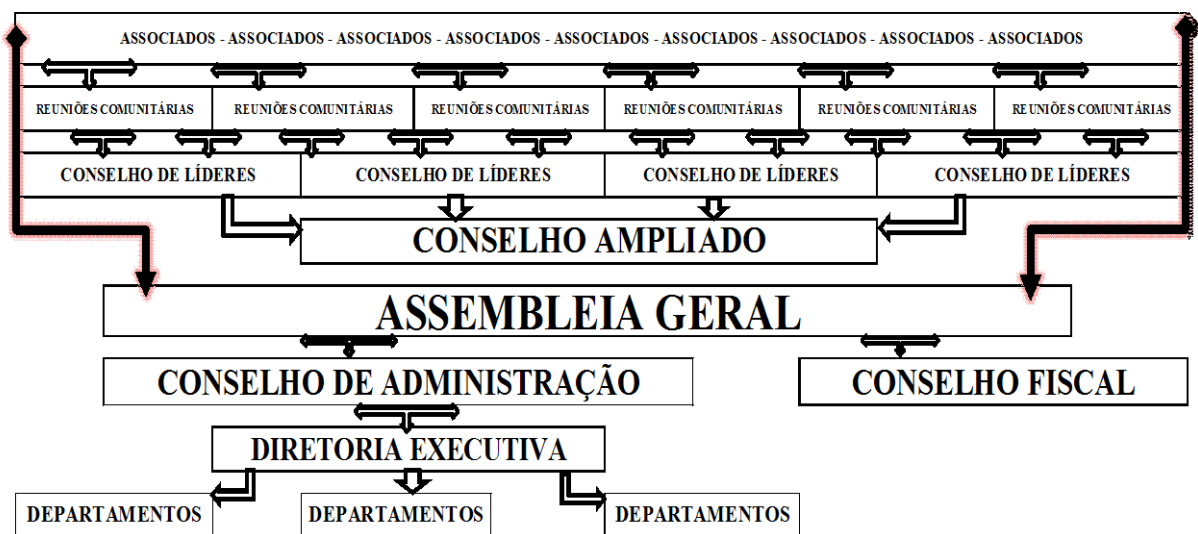
De acordo com as manifestações dos entrevistados, os conselhos de líderes das quatro regiões reúnem-se duas vezes por ano, tendo a atribuição de discutir e sistematizar as propostas emanadas das reuniões comunitárias, bem como elaborar sugestões de melhorias,

propor ações para fundamentar o plano de investimentos, escolher os líderes para compor o conselho ampliado, mobilizar os associados para participar da assembleia geral, estabelecer relações com os associados, encaminhar demandas às devidas instâncias.

O conselho ampliado é um órgão colegiado que discute e encaminha questões políticas e organizativas da cooperativa, de acordo com um entrevistado. Participam desse espaço em torno de cinquenta associados, entre os quais estão conselheiros de administração, conselheiros fiscais e associados eleitos nos conselhos de líderes. As reuniões ocorrem três vezes por ano, e constituem um ambiente para a discussão de questões estratégicas da cooperativa, de preparação das pautas para a assembleia geral e para a escolha de associados para participar de instâncias diretivas. Na visão dos entrevistados, o conselho ampliado não substituiu o papel do conselho de administração, pois sua função é de natureza organizativa, enquanto o segundo tem responsabilidade direta sobre a gestão.

Ainda segundo os entrevistados, os conselhos de líderes e o conselho ampliado são espaços que apresentam boa funcionalidade para realizar discussões relevantes. São instâncias que permitem estreitar as relações com os associados e proporcionam uma participação mais intensa de um conjunto maior de membros em temas de interesse coletivo, uma vez que, em virtude da distância geográfica entre os municípios de base de atuação e do grande número de cooperados não se torna possível consultá-los diretamente diversas vezes por ano.

#### Modelo esquemático da participação dos associados na Creal



Fonte: elaborado pelos autores do artigo.

O processo eleitoral é considerado um mecanismo estratégico para proporcionar a participação dos associados no exercício do poder nas cooperativas (Fontes Filho, Marucci, *et al.*, 2008). No caso da Creal, o Estatuto Social estabelece as diretrizes desse processo ao afirmar que as chapas concorrentes à eleição para os cargos aos conselhos de administração e fiscal deverão ser registradas perante a diretoria executiva com uma antecedência mínima de dez dias à realização da respectiva assembleia geral e, ainda que o mandato dos membros do conselho de administração é de quatro anos.

O atual grupo dirigente, para além das disposições legais e estatutárias, desenvolveu uma metodologia com critérios para a escolha dos associados para compor a chapa para concorrer ao conselho de administração e ao conselho fiscal. Um dos entrevistados ilustrou

que existem dois critérios básicos: a participação do associado no conselho ampliado e a representatividade regional, considerando as quatro microrregiões. Segundo o conselheiro, esses critérios não impedem que outras chapas possam ser apresentadas por outros grupos de associados, valendo-se de critérios diferentes, desde que sejam atendidos os requisitos jurídicos para concorrer nas eleições.

A metodologia adotada assinala que as chapas originarem-se dos líderes que participam do conselho ampliado, o que em princípio amplia a organicidade dos associados, em virtude do sistema organizativo adotado pela cooperativa. Por outro modo, apresenta também limites relacionados à renovação de lideranças para participar das instâncias diretivas, conforme foi observado por um dos entrevistados. A representatividade das diferentes regiões no conselho evidencia a preocupação em incluir na direção estratégica sensibilidades distintas, uma vez que, os interesses e as necessidades das microrregiões podem não ser iguais, além de ser um elo na relação com os associados. Ideia similar é desenvolvida por Soares e Ventura (2008), quando asseveram que o conselho de administração tem um papel de coordenação de participação de grupos de interesses presentes na organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi analisar se os mecanismos de governança instituídos na cooperativa possibilitam aos associados a participação nas definições estratégicas e no monitoramento de resultados. Quanto aos espaços de governança observou-se que a descentralização da gestão com a criação dos conselhos de líderes e do conselho ampliado propicia um nível maior de participação dos associados nas discussões de natureza estratégica. O processo de preparação dos associados para participar das assembleias gerais, o funcionamento sistemático e o bom nível de participação dos conselheiros nas reuniões do conselho de administração e do conselho fiscal são indicadores de que a cooperativa apresenta um modelo de gestão com participação ativa dos associados nas deliberações e no monitoramento de resultados.

O funcionamento dos órgãos de direção estratégica indicou que pode existir uma relação positiva entre a participação dos associados e a qualidade dos órgãos de governança corporativa, já que a proximidade dos cooperados e dos conselheiros parece ser um elemento essencial na forma de administração adotada pela cooperativa. Foi possível observar, ainda, com a análise das entrevistas e das fontes documentais, que a cooperativa tem um bom nível de participação dos associados nos espaços de governança e atende boa parte das recomendações teóricas a respeito das melhores práticas de governança corporativa conforme descrito na parte inicial deste artigo.

Contudo, a investigação encontrou questões que podem ser limitadores da participação dos associados e, se eventualmente resolvidas, poderiam fortalecer essa prática, não só necessária, como desejável para o cooperativismo. A respeito pode-se considerar que: i) a diminuição da participação nas reuniões comunitárias, além das razões explicitadas neste artigo, pode indicar um esgotamento da metodologia adotada para obter a participação dos associados. Repensar a metodologia de trabalho de base pode ser uma boa medida para encontrar mecanismos para intensificar a participação dos associados nesse espaço; ii) avançar nas elaborações teóricas para a compreensão e resolução da eventual dicotomia apresentada pelos entrevistados de que o atendimento das demandas de melhoria e o oferecimento de energia de qualidade tende a diminuir a participação dos associados.

As principais limitações do estudo realizado dizem respeito à ausência de análise de dados quantitativos para examinar a participação dos associados nos espaços de governança da cooperativa. Também não foi realizada uma averiguação ampla envolvendo o conjunto dos associados para analisar se esses têm a mesma percepção dos conselheiros sobre a participação nos espaços de governança. Recomenda-se, para futuros estudos, um aperfeiçoamento da pesquisa, com análises comparativas sobre participação e governança entre cooperativas de eletrificação rural com outros ramos do cooperativismo, bem como realizar uma pesquisa quantitativa para evidenciar com dados estatísticos a importância da participação atribuída pelo conjunto dos associados da Ceral.

Por fim, pode-se ressaltar que a análise do caso contribui para elucidar a importância da participação dos associados nos espaços de governança das cooperativas e que essa é uma condição para dar efetividade ao princípio da gestão democrática. Evidenciou-se que os arranjos institucionais de governança incidem diretamente na amplitude da participação do quadro social nas questões estratégicas, possibilitando a manifestação de interesses comuns e a capacidade de coordenação das diferentes vontades, visando atender às necessidades econômicas e sociais dos cooperados e, também, a sustentabilidade da organização.

## REFERÊNCIAS

- Aliança Cooperativa Internacional (1995). *Cooperativa, identidade, valores e princípios*. Recuperado em 20 de outubro de 2014, de <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.
- Araújo, Z. A. S., Siqueira, E. S., Binotto, E., & Simioni, F. J. (2007). A complementaridade entre governança corporativa e cooperativismo: os deslocamentos entre a dimensão estratégica e a cotidiana. *Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, 31, Rio de Janeiro - RJ: Anpad
- Bialoskorski Neto, S. (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *RER – Revista de Economia e Sociologia Rural*, Rio de Janeiro, vol. 45, n. 01, p. 119-138.
- Buttenbender, P. L. Rotta, E., & Hofler, C. E. (2010). O cooperativismo inserido na evolução e no desenvolvimento da região Fronteira Noroeste. In. Buttenbender, P. L. (Org.). *Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul: experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento*. Porto Alegre - RS: SESCOOP.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Conto, M. de. (2014). Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa em Sociedades Cooperativas. In. *Reflexão Cooperativista*. Porto Alegre – RS: ESCOOP.
- Ferreira, R. N., Santos, A. C., Lopes, A. L., Nazareth, L. G. C., & Fonseca, R. A. (2013). Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, V. 14, nº 4, p 134-164.
- Fontes Filho, J. R., Ventura, E. C. F., & Oliveira, M. J. (2008). Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. *FACES Revista de Administração*, Belo Horizonte. v. 7. nº 3 p. 48-63.
- Fontes Filho, J. R.; Marucci, J. C., & Oliveira, M. J. de. (2008). Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*. São Paulo, v 2, nº 4, p 107 - 125, set./dez.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.



Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC.

Jensen, M. C.; Meckling, W. (1997). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n° 4, p. 305-360.

Lei 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. Brasília, 1971. Recuperado em 06 de maio de 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm).

Machado Filho, A. P., Marino, M. K., & Conejero, M. A. (2004). Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, n° 2, p. 61-69.

Marconi, M. A & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Passaglia, L. F., & Rocha-Pinto, S. R. (2014). Governança de participação societária: Fatores críticos para a redução do conflito de agência entre *holding* e controladas. *Revista de negócios*. Vol 19, n° 1, p.3-26.

Prado, J. A. (2002). *Crerai – Uma Experiência de Cooperativa na Eletrificação Rural e a Nova Legislação para as Cooperativas*. AGRENER 2002 - 4º Encontro de Energia no Meio Rural. Unicamp.

Rebouças, D. P. O. (2011). *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*, 2. ed. São Paulo: Atlas.

Rebouças, D. P. O. (2012). *Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Lameira, V. J., & Ness Júnior, W. L. (2011). Os determinantes da qualidade da governança praticada pelas companhias abertas brasileiras. *Revista de Negócios*, Blumenau, v16, n.3, p.33–52.

Lameira, V. J., Ness Júnior, W. L., Silva, P., Motta, L. F., & Klötzle, M. C. (2010). Governança, risco e desempenho das companhias abertas brasileiras. *Revista de Economia e Administração*, v.9, n.1, 17-76.

Rossetti, J. P. & Andrade, A. (2011). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*, 5. ed. São Paulo: Atlas.

Schmidt, D., & Perius, V. (2003). Cooperativismo e Cooperativa. In: Cattani, A. D. *A outra economia*. Porto Alegre-RS: Veraz.

Schneider, J. O. Hendges, M. & Silva, A. C. M. (2010). *Educação e Capacitação Cooperativa: os desafios no seu desempenho*. São Leopoldo – RS: UNISINOS.

Silva, E. C. da. (2010). *Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores analistas de mercado e pesquisadores*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Silveira, A., Perobelli, F., & Barros, L. A B. (2008). Governança Corporativa e os Determinantes da Estrutura de Capital: Evidências Empíricas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 763-788.

Soares, M. M. & Ventura, E. C. F. (2008, agosto). Governança Cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. *Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo*. Ribeirão Preto, São Paulo. Identidade, valores e governança das cooperativas.

Trindade, L. Z., Bialoskorski Neto, S. (2012). Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*. São Paulo, v. 6, n. 16, p. 95-1