

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM  
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**FATORES CONDICIONANTES PARA A PRÁTICA DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**Cristiane Braida Gelatti**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

# **FATORES CONDICIONANTES PARA A PRÁTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

**Cristiane Braida Gelatti**

**Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão  
de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito parcial  
para obtenção do grau de  
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**

**Orientador: Prof.<sup>o</sup> Ney Izaguirry de Freitas Junior**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Colégio Politécnico da UFSM  
Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o  
Artigo Científico**

**FATORES CONDICIONANTES PARA A PRÁTICA DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

**elaborado por  
Cristiane Braida Gelatti**

**como requisito parcial para obtenção do grau de  
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Ney Izaguirry de Freitas Junior, Me.  
(Presidente/Orientador)**

**Márcia Lenir Gerhardt  
Dra. (UFSM)**

**Gilmar Jorge Wakulicz  
Me (UFSM)**

**Santa Maria, 14 de janeiro de 2013.**

# **FATORES CONDICIONANTES PARA A PRÁTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

**Cristiane Braida Gelatti<sup>1</sup>**

**Ney Izaguirry de Freitas Junior<sup>2</sup>**

## **Resumo**

A prática de governança corporativa em cooperativas garante melhor qualidade nas decisões da gestão organizacional por meio da confiabilidade das informações e processos, bem como políticas e controles eficientes. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2008), os princípios básicos que norteiam a prática de governança corporativa são: transparência; equidade; prestação de contas e responsabilidade corporativa. Esse trabalho teve como objetivo identificar os fatores condicionantes para a prática de governança corporativa de forma a estudar as práticas de governança utilizadas pela Cooperativa Agropecuária de Julho de Castilhos (COTRIJUC). Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com características exploratórias, cuja finalidade está em apresentar a importância da prática de governança corporativa, com ênfase na ótica do estudo de caso. A análise dos princípios básicos de governança corporativa permitiu observar que a COTRIJUC propicia um ambiente favorável para o aprimoramento da prática de governança, podendo a cooperativa explorar de forma mais ampla as ferramentas que a governança corporativa oferece buscando atrair e fidelizar os sócios.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Cooperativa. Transparência.

1- Acadêmica do curso superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM.  
2- Professor do Colégio Politécnico da UFSM.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial tem enfrentado relevantes deficiências relacionadas à governança corporativa, comuns aos diversos tipos de organizações. Diante deste cenário Soares e Ventura (2008) afirmam que o impacto positivo da utilização das boas práticas de governança corporativa nas empresas de capital aberto tem atraído o interesse das demais organizações, dentre elas as organizações cooperativas.

Entre outros importantes instrumentos de gestão, deve-se empregar aqueles que proporcionem transparência na condução do empreendimento e evitem conflitos de interesses institucionais, dos cooperados e dos dirigentes. Somado a isso, observa-se a necessidade de participação efetiva dos cooperados, conselheiros de administração, diretores e conselheiros fiscais, no acompanhamento e fiscalização dos atos de gestão dos dirigentes executivos.

A organização alvo desse estudo, a COTRIJUC - Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, da Cidade de Júlio de Castilhos, RS, foi fundada em 12 de março de 1950, “com o objetivo econômico de unir os agricultores que se dediquem ao plantio do trigo e quaisquer outros produtos da lavoura, dentro da área de ação e comprar para eles, em comum, artigos necessários as suas culturas, beneficiar, padronizar e vender sua produção e promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos”. (COTRIJUC, 2010).

Portanto, o problema central que se apresenta no processo investigativo é: Quais os aspectos práticos de governança corporativa observados na gestão da Cooperativa Agropecuária de Julho de Castilhos?

O tema do presente estudo é a Governança Corporativa, sendo este estudo direcionado para a análise das práticas de governança corporativa para o segmento agropecuário.

A presente pesquisa objetivou identificar os fatores de governança corporativa aplicados pela COTRIJUC de forma a estudar as práticas utilizadas pela cooperativa conforme diretrizes propostas por Ventura (2009) et al.

Acredita-se que a prática de governança, seja em grandes empresas privadas ou em pequenas cooperativas contribuem para a geração de confiança, atraindo mais investimentos e alavancando o desenvolvimento da sociedade.

## 2 METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos contemplam o direcionamento para identificar as respostas do problema de pesquisa. De modo que o tema do presente estudo foi a Governança Corporativa. O estudo do tema de governança corporativa é um tema muito amplo e merece ser direcionado por setores da nossa economia. Em vista disso o tema de estudo do presente estudo foi direcionado para a análise das práticas de governança corporativa para o segmento agropecuário na Cooperativa Agropecuária de Julho de Castilhos.

Como objetivo geral buscou-se identificar elementos potenciais que caracterizam a prática de governança corporativa utilizada pela cooperativa estudada segundo diretrizes propostas por Ventura et al. (2009). De forma específica, identificar os elementos que condicionam a prática de governança corporativa, estudar as práticas de governança corporativa utilizadas pela cooperativa e verificar o uso das diretrizes de governança cooperativa destacadas por Ventura et al. (2009).

O problema central da presente pesquisa foi: Quais os aspectos práticos de governança corporativa observados na gestão da Cooperativa Agropecuária de Julho de Castilhos?

Na presente pesquisa ocorreu a familiarização com a realidade que norteia a prática da governança corporativa na organização alvo do estudo permitindo compreender a dinâmica interna de programas e atividades, com a finalidade de elaboração de um instrumento de pesquisa adequado a essas condições.

Segundo essa proposta, foi desenvolvida uma pesquisa que utiliza uma metodologia do tipo exploratória. Piovesan e Temporini (1995) definem pesquisa exploratória, na qualidade de parte complementar da pesquisa central, como o estudo preliminar realizado com o escopo de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se almeja conhecer. Completam ainda dizendo que a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela está inserida.

A pesquisa exploratória leva o pesquisador, frequentemente, à descoberta de enfoques, percepções e terminologias novas para ele, contribuindo para que, paulatinamente, seu próprio modo de pensar seja modificado (PIOVESAN e TEMPORINI, 1995).

Os aspectos metodológicos contemplam o direcionamento para identificar as respostas do problema de pesquisa. Lakatos e Marconi (2001) consideram pesquisa um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e constitui o

caminho de conhecimento da realidade ou de descoberta de caminhos parciais. Constitui um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados em qualquer campo de conhecimento.

Considerando os objetivos propostos no presente estudo, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto, analisando as principais características das organizações cooperativas, bem como a definição de governança corporativa.

Em se tratando da coleta de dados na cooperativa, a fim de promover a identificação dos processos e das ferramentas de governança corporativa adotadas, realizou-se uma adaptação do questionário proposto por Ventura et al. (2009) em seu livro. O questionário reformulado foi aplicado a um dos gestores da cooperativa.

A análise dos dados obtidos permitiu verificar a aplicação das diretrizes condicionantes para a prática de governança corporativa na cooperativa. Conforme Mattar (1994), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados.

O procedimento utilizado para conduzir a pesquisa e assim obter dados, foi através de uma das tipologias de pesquisa chamada estudo de caso. Para Yin (2001) o estudo de caso permite fazer uma pesquisa mais profunda das características específicas da cultura da organização estudada.

Foi utilizado questionário com perguntas abertas e fechadas aplicado à Cooperativa Agropecuária de Julho de Castilhos. Costa (2000) salienta que os questionários exercem duas funções, apresentar as características e avaliar determinadas variáveis de um grupo social.

Finalmente, os resultados levantados são de maneira evidente apropriados para que se possa promover inferências concretas sobre as diretrizes condicionantes para a prática de governança corporativa em organizações cooperativas.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Do cooperativismo**

O cooperativismo tem origem, segundo Costa (2007), na oposição operária às opressões sociais resultantes do liberalismo econômico praticado nos séculos XVIII e XIX. O autor acrescenta que a cooperativa de consumo dos “Probos Pioneiros de Rochdale” foi a

primeira cooperativa de sucesso, sua fundação em 21 de dezembro de 1844, por 28 tecelões, é considerada um marco na história do cooperativismo.

Costa (2007) destaca ainda que os valores e princípios elaborados pelos “Probos Pioneiros” norteiam o cooperativismo até os dias atuais, merecendo destaque a autogestão, a independência, a educação e a preocupação com a comunidade.

Bialoskorski Neto (1998) descreve cooperativa como sendo uma organização empresarial de propriedade comum, baseada em princípios doutrinários com origens nos socialistas utópicos associacionistas. Seus ideais são a igualdade, a solidariedade, a fraternidade e a liberdade, de forma a buscar condições para que os associados possam se estabelecer eficientemente no mercado, além de proporcionar bem estar social.

As organizações cooperativas possuem características diferentes das demais empresas, uma vez que buscam garantir sua eficiência econômica, eficácia social e ainda preserva seus princípios doutrinários fundamentais. Para Boesche e Mafioletti (2005), manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico é o principal desafio do cooperativismo e a deficiência na administração desses interesses tem ocasionado às cooperativas, segundo Gimenes e Gimenes (2007), a perda de espaço para seus concorrentes.

Boesche e Mafioletti (2005) destacam ainda que, a cooperativa deve ponderar os interesses de cada associado e os objetivos coletivos, existindo tensão entre as dimensões econômica e social. Dessa maneira, quando uma das dimensões é subestimada a cooperativa perde sua identidade, sendo esse equilíbrio fundamental para a longevidade da cooperativa.

O cooperativismo se expandiu pelos mais diversos segmentos do mercado, sendo esse fator, segundo Gimenes e Gimenes (2007), um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do agronegócio no Brasil. Dessa forma, as cooperativas agropecuárias fornecem serviços desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até assistência social aos cooperados. Lopes (2009) afirma ainda que, a formação de cooperativas busca amenizar a falta de recursos destinados aos produtores rurais individualizados e para a comunidade, aumentando, dessa forma, o poder de mercado dos mesmos.

Gimenes e Gimenes (2007) consideram que a região sul do Brasil possui um perfil diferenciado do restante do país no setor agroindustrial devido a sua importância na produção de alimentos, tanto *in natura* quanto processados.

Uliana e Gimenes (2008) destacam que, considerando a importância do setor cooperativista agropecuário para a economia brasileira e a responsabilidade social das cooperativas para com os pequenos produtores rurais, é fundamental que a cooperativa

disponha de uma gestão para manter os padrões permanentes de crescimento e desenvolvimento dessas sociedades e de seus cooperados.

Conforme Machado (2006), na gestão das cooperativas prevalece a autogestão, o que significa que a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados, por meio da Assembléia-Geral. Porém para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa tenham conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas.

Zylbersztajn (2002) disserta ainda que os próprios princípios do cooperativismo delimitam as estratégias administrativas a serem adotadas pelas organizações cooperativas criando, assim, um contraste com as demais organizações concorrentes. Para o autor, o responsável por grande parte dos problemas de gestão em cooperativas é o duplo papel do cooperado, sendo dono e usuário ao mesmo tempo. Desse modo, as cooperativas enfrentam problemas na governança corporativa que estão relacionados ao pressuposto do oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa.

### **3.2 Da Governança Corporativa**

Nos últimos anos, notadamente foi incorporada ao vocabulário corporativo a expressão “governança corporativa” e, consequentemente, as companhias têm adotado práticas que refletem esse movimento.

Governança corporativa é um conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada visando à proteção efetiva de todas as partes que de alguma forma se relacionam com uma companhia (acionistas, administradores, investidores, governo, clientes, consumidores, concorrentes, parceiros comerciais, sociedades civis, etc.), assim como a otimização do seu desempenho. Organizações que adotam boas práticas de governança corporativa tendem a ser mais valorizadas pelo mercado, uma vez que, via de regra, são transparentes nas suas variadas e complexas relações (comerciais, financeiras, societárias, sociais, etc.), prestam contas do que fazem a quem de direito e conferem equidade no tratamento de seus acionistas, independentemente de sua classe ou categoria. (MONTEIRO 2005).

Essa prática pode ser entendida como uma forma de gerenciar as empresas, envolvendo relações entre acionistas, administradores, diretoria, auditores e demais interessados. Abrange assuntos relacionados à direção da empresa e todos os segmentos

sociais ligados a ela, tendo como compromisso a transparência com o intuito de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital bem como contribuir para a sua permanência.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2008), ela é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditores independentes e conselho fiscal. Os princípios básicos que norteiam esta prática são: transparência; equidade; prestação de contas; e responsabilidade corporativa.

Governança corporativa se refere aos sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios da companhia, proporcionando o aprimoramento da relação com os Investidores, sendo, ao mesmo tempo, incentivo aos administradores para que suas decisões visem ao melhor interesse dos clientes, corretores e acionistas, consolidando a percepção positiva da empresa no mercado, criando valor para a sociedade, a boa governança permite uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa.

Zylbersztajn (2002) considera que as organizações cooperativas não competem por capital como as demais empresas que visam o lucro, porém tornão-se importantes vários aspectos de transparência na busca de recursos. Com a finalidade de obter capital, frequentemente formam parcerias com outras cooperativas ou outros tipos de organizações, casos em que a transparência das informações é de fundamental importância. Cooperativas devem ter uma preocupação especial com a fidedignidade das informações fornecidas ao seu público interno, seus cooperados, pois estes representam a principal fonte de recursos da organização.

Conforme Ventura et al. (2009), as abordagens clássicas da administração analisam a organização sob o enfoque de seus gestores, de forma a otimizar os resultados da gestão. A governança corporativa, por sua vez, trata a organização sob as perspectivas dos proprietários ou dos financiadores. Assim, a abordagem central torna-se a organização dos proprietários para que o empreendimento atinja os resultados esperados.

A implementação de diretrizes e mecanismos de governança pode auxiliar na preservação dos empreendimentos cooperativos em longo prazo, garantido viabilidade econômica e fortalecimento da confiança nesse segmento.

A preocupação com a governança corporativa em cooperativas é demasiadamente importante uma vez que a confiabilidade das informações e processos, bem como políticas e

controles eficientes, garantem melhor qualidade nas decisões da gestão organizacional, da mesma forma proporciona melhor retorno das sobras aos cooperados.

Considerando sua relevância, Ventura et al. (2009) apresenta quatro principais diretrizes de Governança Cooperativa que podem avaliar a fragilidade e continuidade da cooperativa, como sendo: Representatividade e Participação, Direção Estratégica, Gestão Executiva e Fiscalização e Controle.

A primeira diretriz, **Representatividade e Participação**, trata de questões relacionadas ao processo eleitoral, assembleias, participação dos associados, canais de informação e comunicação.

A **Direção Estratégica** aborda a necessidade de segregação entre funções estratégicas e funções executivas, definindo principais atribuições e responsabilidades dos administradores.

Correspondente à diretriz **Gestão Executiva** evidencia-se a importância da gestão profissional e delimitação de suas funções, além da importância do código de conduta e da transparência na prestação de contas.

Segundo Ventura et al. (2009) o gestor executivo é aquele responsável pela implementação das estratégias e objetivos da cooperativa, para tanto torna-se importante que o gestor executiva não exerça sua responsabilidade na cooperativa como atividade secundária, evitando assim comprometer seus resultados.

A ultima diretriz, **Fiscalização e Controle**, destaca a relevância dos agentes destas funções, como associados, auditores, Conselho Fiscal e organização sistêmica, mostrando que suas ações garantem a solidez e continuidade da cooperativa.

A prática de diretrizes de governança corporativa é um processo dinâmico que busca proporcionar benefícios à todos os envolvidos com a cooperativa, reduzindo as dificuldades da tomada de decisão coletiva e das ações executivas. A governança aumenta a segurança do segmento cooperativista e quanto maior sua utilização, maiores serão os resultados colhidos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos. Desta forma, Ventura et al. (2009) propõe dividi-los em três tópicos relacionados à governança, a saber: *representatividade e participação, direção, gestão e fiscalização*.

O primeiro tópico aponta que a organização deve estimular a participação do associado na gestão da cooperativa, o que contribui para uma gestão mais democrática, melhor fiscalização, aumento da solidez e alinhamento de interesses (VENTURA et al., 2009).

Conforme observado nos resultados da pesquisa, a cooperativa realiza pré-assembleias estimulando a participação dos cooperados nas assembleias, sendo a existência de chapas concorrentes nas eleições o fator que mais motiva a participação dos cooperados. É apontado ainda, que os itens do edital de convocação das Assembleias Gerais não permitem aos cooperados a completa compreensão dos temas que serão tratados, sem exigir consulta complementar a outros materiais ou referências.

Relacionado ao alinhamento de interesses, relata-se a existência de mecanismos formais que permitem aos cooperados incluírem itens de seu interesse nas pautas das assembleias, previamente à sua realização.

Item fundamental na prestação de contas, a cooperativa aponta que na Assembleia Geral Ordinária, antes da deliberação sobre a prestação de contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria externa e do parecer do Conselho Fiscal.

Em se tratando do processo eleitoral da cooperativa há um comitê eleitoral formalizado e com independência para conduzir os processos eletivos na cooperativa, denominado pela COTRIJUC Conselho Consultivo, e o mecanismo de votação utilizado é a votação pelos cooperados na própria assembleia.

Ainda relacionado ao processo eleitoral, o estudo mostra que os nomes dos candidatos a cargos eletivos são divulgados previamente à realização da assembleia que fará a escolha e que os membros do Conselho Fiscal são votados individualmente e não em formação de chapas.

A participação dos cooperados é fundamental para a existência de gestão democrática em cooperativas, na cooperativa estudada observa-se que as duas formas mais utilizadas pelos cooperados para expressar sua opinião sobre a cooperativa são pré-assembleias e conversas informais com gerentes e funcionários.

A cooperativa destaca que na formação das chapas para órgãos estatutários e nos processos decisórios da cooperativa, há preocupação com a representatividade dos diferentes segmentos de cooperados e esta representação se dá por município.

Baseado nas respostas obtidas, aponta-se que a COTRIJUC promove programas de educação técnica e ambiental. Alguns programas de educação realizados no ultimo ano: dias de campo palestra técnica, encontro de mulheres, cursos. Porém não aponta a promoção de

educação cooperativista, além de não apresentar projeto específico para a formação de novas lideranças entre os cooperados. O questionário apontou também que os principais canais utilizados pela cooperativa para prover aos cooperados acesso às informações são mural, internet/intranet, pré-assembleias, mídia externa (jornais, revistas, rádio ou TV).

Em se tratando de Direção, Ventura et al. (2009) evidencia a necessidade de segregação de funções entre Direção Executiva e Direção Estratégica. Esta ultima é a hierarquia máxima da administração, o Conselho de Administração, constituído por pessoas que representam os proprietários e cuja responsabilidade é definir estratégias, objetivos e monitora os resultados. À Direção Executiva cabe direcionar os esforços da organização para alcançar os resultados articulados pelo órgão estratégico, implementando os planos operacionais.

A COTRIJUC possui 11 membros, efetivos e suplentes, que compõe o órgão de administração da cooperativa, sendo que 2 membros estatutários do Conselho da Administração/Diretoria cumprem expediente diário na cooperativa. Porém, a condução dos assuntos administrativos do dia-a-dia da cooperativa é executada principalmente por um executivo contratado.

A pesquisa apontou que a cooperativa possui regulamento interno que dispõe sobre as atribuições e responsabilidades dos órgãos estatutários, além do disposto no estatuto social e que não existe limitação formal para o número de reeleições de um mesmo membro dos órgãos estatutários. Em se tratando do processo de escolha do diretor-presidente da cooperativa a escolha se dá por meio de assembleia, com votação em separado dos nomes de conselheiros e do diretor-presidente.

Relacionado ao Conselho de Administração/Diretoria o estudo mostra que os membros têm acesso a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função e que, em suas reuniões ordinárias, toma conhecimento das deliberações do Conselho Fiscal na reunião imediatamente anterior.

Conforme resposta do questionário, existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos membros do Conselho da Administração/Diretoria, contemplando tanto informações internas quanto descrições e responsabilidades de sua função.

Na COTRIJUC os diretores executivos prestam contas formalmente de sua atividade ao Conselho da Administração/Diretores não executivos, existindo mecanismo formal utilizado para avaliação periódica da atuação do executivo contratado, porém tal mecanismo de avaliação não é aplicado ao Conselho da Administração e ao Diretor-Presidente.

No terceiro tópico de análise da pesquisa, Ventura et al. (2009) destaca a importância de instrumentos de fiscalização e controle, bem como o conselho fiscal que tem atribuição específica de fiscalizar, sendo o responsável por dar mais segurança aos sócios.

Os dados obtidos na pesquisa mostram que a cooperativa estabelece planejamento com definição de metas e dispõe de código de ética ou conduta, além de possuir programas de responsabilidade social e responsabilidade ambiental.

Relacionado aos controles internos a COTRIJUC apresenta divulgação e acessibilidade dos manuais a todos os funcionários, área responsável pela verificação sistemática da adoção e cumprimento dos procedimentos, dos manuais e nas normas legais, manuais de procedimentos operacionais e manuais com definição de responsabilidades dos cargos e órgãos da cooperativa.

O estudo mostra que não há pré-requisito de capacitação técnica para membros do Conselho Fiscal, mas que a cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função.

É notória também a existência de estrutura própria de auditoria interna, integrada por uma única pessoa. A pesquisa mostra que os três principais documentos/relatórios analisados pelo Conselho Fiscal são: relatório de auditoria, demonstrativos contábeis e relatórios de controles internos.

Ao analisar as respostas do questionário verificou-se que na cooperativa estudada não existem relatórios diferenciados, em linguagem mais acessível, para os cooperados, porém a COTRIJUC avalia como boa a compreensão que os cooperados têm dos resultados e dos demais números da cooperativa.

## **CONCLUSÃO**

A análise dos quatro elementos fundamentais para a prática de governança corporativa permitiu observar que a COTRIJUC propicia um ambiente favorável para o desenvolvimento e aprimoramento da prática de governança.

O estudo sobre governança corporativa na COTRIJUC permite dizer que as práticas de governança na cooperativa buscam atrair e fidelizar os sócios cada vez mais. Apontando ainda que a cooperativa deve buscar mais incentivo para a participação dos associados nas assembleias, além de elaborar editais de convocação que trate mais claramente os assuntos a serem abordados na assembleia.

No que tange a gestão da COTRIJUC, observa-se o comprometimento com regulamentos internos e descrição de atribuições dos conselhos, de todo modo sugere-se a busca por um instrumento de avaliação aplicável aos diversos níveis de gestores e não somente ao gestor executivo.

A cooperativa deve incentivar a candidatura de cooperados capacitados ao conselho fiscal, a final sua atuação é de suma importância para a cooperativa. Observa-se também existência de estrutura de auditoria interna, mas questiona-se a existência de apenas uma pessoa para a prática desta atividade na cooperativa. De modo a buscar melhor compreensão por parte dos cooperados sugere-se que os mesmo sejam feitos com linguagem mais acessível.

Finalizando, cabe enfatizar que essa pesquisa teve o propósito de instigar a produção de estudos relacionando o tema governança corporativa às práticas de organizações cooperativas. Sendo assim, outras pesquisas poderão completar esse estudo com o objetivo de expandir o nível de conhecimento desse assunto, tanto no nível teórico quanto prático.

## **REFERÊNCIAS**

BEUREN, I. M. (org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Governança e perspectivas do cooperativismo.** I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35, 1998.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense.** Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COSTA, L. de S. **O cooperativismo: uma breve reflexão teórica.** VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Unioeste. Cascavel – RS. 2007. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/trabalhos.html>. Acesso em: 11 de maio de 2010.

COSTA, V. M. F. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional:** o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro. 2000. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

COTRIJUC, Cooperativa Agrícola de Júlio de Castilhos: Histórico. Disponível em: <<http://www.cotrijuc.com.br>>. Acesso em 25 mar. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. **Agronegócio cooperativo**: a transição e os desafios da competitividade. *Cadernos de Economia – Curso de Ciências Econômicas – Unochapecó*. Ano 11, n 20. Jan./jun. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **O que é governança corporativa?** Disponível em:  
<<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>> Acesso em: 12/08/2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, S. M. C. F. **Gestão de Cooperativa**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006. Disponível em:  
<http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf>. Acesso em: 24 de março de 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MONTEIRO, G. **Governança corporativa. Equidade no tratamento de seus acionistas, independentemente de sua classe ou categoria**. 2005, 4p. . Disponível em:  
<<http://www.dlminvista.com.br/arquivos/exchange3.pdf>> Acesso em 10 setembro 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASIELIRAS. Disponível em  
<http://www.ocb.org.br>. Acesso em 08/09/2010.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública**. Vol.29 n. 4. São Paulo, agosto 1995. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101995000400010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010)  
Acesso em 10 de setembro de 2010.

SOARES, M. M.; VENTURA, E. C. F. **Governança Cooperativa**: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo. Ribeirão Preto, SP. 8 de agosto de 2008.

ULIANA, C.; GIMENES, R. M. T. Avaliando o Desempenho Econômico de Cooperativas Agropecuárias a partir do EVA – ECONOMIC VALUE ADDED: Resultados de uma investigação empírica. **Anais...** 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Gramado - RS. 2008. Disponível em: <http://www.congressocfc.org.br/hotsite/programacao.html>. Acesso em: 07 de julho de 2010.

VENTURA, E. C. F. (Coord.) et al. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 256p. 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. In Série de Working Papers, n. 2/17. FEA USP. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXO I**

Versão adaptada do questionário aplicado ao dirigente da cooperativa, tendo como modelo o utilizado por Ventura et al. (2009).

### **1. Representatividade e participação**

1) A Assembleia Geral Ordinária (AGO) da cooperativa ocorre em regime de representação por delegados?

- Sim  
Não

2) Que medidas são adotadas pela cooperativa com o objetivo de estimular a participação dos cooperados nas assembleias? Marque mais de uma, se necessário.

- Não há ação específica.  
Oferta de transporte, pela cooperativa, para levar os cooperados ao local da assembleia.  
Realização de festividades e/ou sorteio de brindes.  
Realização de programas de educação cooperativista.  
Realização de programas de educação financeira.  
Outras.

3) Com base na experiência, quais os dois fatores que melhor explicam a motivação dos cooperados a comparecerem às assembleias?

- Eleição com a existência de chapas concorrentes.  
Realização de festividades e/ou sorteio de brindes.  
Comunicação do rateio das sobras.  
Aprovação das contas e destinação do Fates.  
Outros.

4) Os itens do edital de convocação das Assembleias Gerais permitem ao cooperado a compreensão dos temas que serão tratados, sem exigir consulta complementar a outros materiais ou referências?

- Sim  
Não

5) Na Assembleia Geral Ordinária, antes da deliberação sobre a prestação de contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria externa e do parecer do Conselho Fiscal?

- Não há leitura desses pareceres.  
Somente é feita a leitura do parecer da auditoria.  
Somente é feita a leitura do parecer do conselho fiscal.  
São lidos os dois pareceres.

6) Há mecanismos formais que permitam aos cooperados ou delegados incluírem itens nas pautas das assembleias, previamente à sua realização?

- Sim  
Não

7) Existe um comitê eleitoral formalizado e com independência para conduzir os processos eletivos na cooperativa?

- Sim  
Não

8) Qual o mecanismo de votação utilizado pela cooperativa nas assembleias?

- Votação realizada nas pré-assembleias, para ratificação posterior da assembleia.  
Voto por delegação.

- Votação realizada na própria assembleia.  
 Outro.

9) Os nomes dos candidatos a cargos eletivos são divulgados previamente (pelo menos uma semana) à realização da assembleia que fará a escolha?

- Sim  
 Não

10) Os membros do Conselho Fiscal são votados?

- Chapas  
 Individualmente

11) Quais as duas formas mais utilizadas pelos cooperados para expressar sua opinião sobre a cooperativa?

- Pré-assembleias.  
 Caixa de sugestões na sede e/ou nos pontos de atendimento.  
 Espaço/local para sugestões no site.  
 Pesquisa periódica de opinião/satisfação.  
 Conversas informais com gerentes e funcionários.  
 Outras.

12) Na formação das chapas para órgãos estatutários e nos processos decisórios da cooperativa, há preocupação com a representatividade dos diferentes segmentos de cooperados? Marque somente uma alternativa.

- Sim, cada segmento possui um representante no Conselho de Administração/Diretoria e/ou no Conselho Fiscal.  
 Sim, cada segmento se reúne em pré-assembleia para discutir seus interesses e eleger delegado que o representará nas assembleias gerais.  
 Sim, os representantes de cada segmento se reúnem periodicamente com o Conselho de Administração /Diretoria para discutir e levar as reivindicações de seus grupos.  
 Não existe uma preocupação da representatividade dos diferentes segmentos.  
 Sim, outra forma: \_\_\_\_\_

13) Que canais são utilizados pela cooperativa para prover aos cooperados acesso às informações? Marque mais de uma alternativa, se necessário.

- Mural  
 Internet/intranet  
 Boletim/Jornal próprio  
 Pré-assembleias  
 Mídia externa (jornais, revistas, rádio ou TV)  
 Outros: \_\_\_\_\_

14) Como você classifica o perfil do cooperado de sua cooperativa, segundo uma escala crescente de participação e visão cooperativista:

**Usa a cooperativa como qualquer outra empresa privada**

- (1)  
 (2)  
 (3)  
 (4)  
 (5)

**Participa, defende e se identifica com os princípios cooperativistas**

15) A cooperativa promove programas de educação cooperativista, educação técnica ou ambiental?

- Sim  
 Não

Em caso positivo:

15.1) Cite alguns programas de educação realizados no ultimo ano? \_\_\_\_\_

16) A cooperativa tem projeto específico para a formação de novas lideranças entre os cooperados?

- ( )Sim  
( )Não

## 2. Direção

1) Quantos membros, efetivos e suplentes, compõe o órgão de administração da cooperativa? Caso a cooperativa tenha diretores executivos que também sejam conselheiros, assinale as duas opções abaixo e inclua no número de membros do Conselho da Administração também aqueles que exercem cargos de diretor.

- ( ) CA- membros ( ) efetivos ( ) suplentes  
( ) Diretoria – membros ( ) efetivos ( ) suplentes

2) Quantos membros estatutários do Conselho da Administração/Diretoria cumprem expediente diário na cooperativa? \_\_\_\_\_

3) A condução dos assuntos administrativos do dia-a-dia da cooperativa é executada principalmente por: Marque somente uma alternativa.

- ( )Um diretor eleito, com funções executivas.  
( )Um executivo contratado.

4) A cooperativa possui regulamento ou regime interno que dispõe sobre as atribuições e responsabilidades dos órgãos estatutários, além do disposto no estatuto social?

- ( )Sim  
( )Não

5) Existe limitação formal (estatuto ou regimento) para o número de reeleições de um mesmo membro dos órgãos estatutários?

- ( )Sim  
( )Não

6) O Conselho da Administração/Diretoria, em suas reuniões ordinárias, toma conhecimento das deliberações do Conselho Fiscal na reunião imediatamente anterior?

- ( )Sim  
( )Não

7) Como é o processo de escolha do diretor-presidente da cooperativa?

- ( )Os conselheiros são eleitos pela assembleia e, em seguida, escolhem o diretor-presidente.  
( )A assembleia vota em separado os nomes de conselheiros e do diretor-presidente.  
( )A chapa é submetida à assembleia com a definição dos nomes dos conselheiros e do diretor-presidente.  
( )Os conselheiros eleitos escolhem o diretor-presidente, e este escolhe os diretores.  
( )Outro: \_\_\_\_\_

8) Os membros do Conselho da Administração/Diretoria têm acesso a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?

- ( )Sim  
( )Não

9) Existe regulamentação para a realização de transações comerciais da cooperativa com membros ou parentes dos membros dos órgãos estatutários ou com empresas onde estes detenham participação relevante?

- ( )Sim  
( )Não

10) Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos membros do Conselho da Administração/Diretoria, contemplando tanto informações internas quanto descrições e responsabilidades de sua função?

- ( )Sim  
( )Não

11) Os diretores executivos prestam contas formalmente de sua atividade ao Conselho da Administração/Diretores não executivos?

- ( )Sim  
( )Não

12) Existe mecanismo formal utilizado para avaliação periódica da atuação do:  
Conselho da Administração

- ( ) sim ( ) não  
Diretor-Presidente  
( ) sim ( ) não  
Executivo contratado  
( ) sim ( ) não

### **3 – Gestão e fiscalização**

1) A cooperativa estabelece planejamento com definição de metas?

- ( )Sim  
( )Não

2) A cooperativa dispõe de código de ética ou conduta?

- ( )Sim  
( )Não

3) A cooperativa possui programas de responsabilidade social e/ou responsabilidade ambiental?

- ( )Sim  
( )Não

4) Relativamente aos controles internos: Marque as alternativas que se aplicam à sua cooperativa.

- ( )Ampla divulgação e acessibilidade dos manuais a todos os funcionários.  
( )Relatórios gerenciais de avaliação da qualidade e adequação dos controles internos.  
( )Área responsável pela verificação sistemática da adoção e cumprimento dos procedimentos, dos manuais e nas normas legais.  
( )Manuais de procedimentos que identifiquem e avaliem fatores internos e externos.  
( )A cooperativa central é responsável pelas funções de verificação.  
( )Manuais de procedimentos operacionais.  
( )Manuais que contemplam a segregação de funções.  
( )Manuais com definição de responsabilidades dos cargos e órgãos da cooperativa.  
5) A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao Conselho Fiscal, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?  
( )Sim  
( )Não

6) Há pré-requisito de capacitação técnica para membros do Conselho Fiscal?

- ( )Sim  
( )Não

7) A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função?

- ( )Sim  
( )Não

8) Existe estrutura própria de auditoria interna?

- ( )Sim  
( )Não

Em caso positivo:

8.1) Quantas pessoas integram essa estrutura?\_\_\_\_\_

9) Quais são os três principais documentos/relatórios analisados pelo Conselho Fiscal?

- ( )Relatório de auditoria  
( )Demonstrativos contábeis  
( )Relatórios de controles internos  
( )Principais contratos de prestação de serviços  
( )Relatórios gerenciais de plano e metas  
( )Relatórios gerenciais de crédito  
( )Outro

10) Os documentos a serem examinados pelo Conselho Fiscal em suas reuniões ordinárias são encaminhados formalmente a seus membros antes da data da reunião, ou seja, com tempo para análise prévia?

- ( )Sim  
( )Não

11) Existem relatórios diferenciados, em linguagem mais acessível, para os cooperados?

- ( )Sim  
( )Não

12) Como você avalia a compreensão que os cooperados têm dos resultados e dos demais números da cooperativa?

- ( )Muito boa  
( )Boa  
( )Regular  
( )Ruim  
( )Muito ruim