

# PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESTAGIO DE ADOÇÃO NA COOPERATIVA COPROSSEL

*Andreia Lima<sup>1</sup>*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o nível de consolidação das práticas de Governança Corporativa no ambiente organizacional de uma cooperativa agropecuária situada no sudoeste do Paraná. A pesquisa é de natureza exploratória descritiva, realizada por meio de um estudo de campo, de natureza predominantemente qualitativa. A coleta de dados se deu na Cooperativa de Produtores de Sementes - Coprossel, que está localizada no município de Laranjeiras dos Sul, localizada no sudoeste do Estado do Paraná. Na coleta de dados utilizou-se como ferramentas a observação participante, aplicação de questionário semiestruturado aos dirigentes da cooperativa. A pesquisa foi aplicada no mês de janeiro de 2019, aos seguintes sujeitos: Presidência (1), Contabilidade (1), Diretoria Administrativa (1), Conselho Fiscal (1), Cooperados (1), Auditor Interno (1). O questionário foi elaborado a luz do Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa da OCB. A estrutura do questionário conteve 43 (questões) seções. Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados a partir do conteúdo das respostas, considerando as observações realizadas durante as visitas à cooperativa, e transcritas para que se pudessem extrair considerações a cerca da estrutura de governança da referida cooperativa. No tocante a estrutura de governança, pode-se dizer que encontra-se em um nível satisfatório, embora ainda necessite avançar na adoção de determinados mecanismos de governança corporativa.

Palavras chaves: práticas; governança corporativa; cooperativa agropecuária

---

<sup>1</sup> Pós-Graduanda em Economia Empresarial e Gestão de Pequenos Negócios, nível *lato sensu*, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, Campus Laranjeiras do Sul/PR.

## 1 Introdução

As empresas precisam cada vez mais repassar confiabilidade aos seus clientes e ao meio externo em geral, possibilitando elevar seu valor de mercado, e ao mesmo tempo reduzir o grau de riscos de seus negócios. Isso é possível através da adoção das práticas de governanças corporativa, a qual se trata de um método recente que vem sendo aplicado no mundo todo e que é de extrema importância nas empresas, independente de seu porte ou tamanho, possibilitando a melhor comunicação entre o meio interno e os agentes externos passando segurança a todos (OLIVEIRA, 2015).

Para Shleifer e Vishny (1997), a Governança Corporativa surge como um processo para reduzir a distância existente entre proprietários e administração da empresa e a sociedade de maneira geral. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) define governança corporativa como um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem a obtenção para si do retorno sobre seu investimento. A governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

No manual de Boas Práticas de Governança Corporativa editado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Governança Corporativa é um modelo de direção estratégica fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir o alcance dos materiais sociais e assegurar a sustentabilidade da gestão na cooperativa junto com os interesses dos cooperados (OCB, 2014).

Com o intuito de orientar as boas práticas de Governança Corporativa, o IBGC formulou o Guia das Melhores Práticas de Governança para cooperativas, no qual as boas práticas convertem princípios em recomendações objetivas, com a finalidade de contribuir para sua longevidade e perenidade.

Segundo Rossetti e Andrade (2012), uma das mais importantes dimensões da governança corporativa são os valores, os quais lhe dão sustentação, amarrando concepções, práticas e processos de alta gestão. Os quatro valores que regem as corporações, em suas relações externas e internas, são senso de justiça, transparência, exatidão na prestação de contas e conformidade. Essas são posturas essenciais para a boa governança a integridade ética, passando por todos os sistemas de relações externas e internas. Sendo o senso de justiça, no atendimento das expectativas e das demandas de todas as organizações; a prestação responsável de contas é fundamental para a confiabilidade na gestão; a conformidade com as instituições legais e com os marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades das empresas; e a transparências das informações, dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto impacto, das políticas e das operações das empresas não sejam conflitantes com a salvaguarda de seus interesses (ROSSETTI, ANDRADE 2012)

Conforme Filho (2009) as práticas de governança corporativa não são úteis apenas para empresas privadas, mas também para empresas sem fins lucrativos, como organizações não governamentais, associações e cooperativas. Para o autor, embora a denominação governança corporativa seja orientada para o universo das corporações, sua principal proposta é de disciplinar os papéis e as responsabilidades entre proprietários e investidores ante a administração da empresa, encontra aplicação a um conjunto amplo de

organizações as quais abrangem organizações de governança democrática e de autogestão, por exemplo, as cooperativas (FILHO, 2009).

No Brasil há mais de 6,5 mil cooperativas, que atuam em 13 segmentos de atividades econômicas, gerando inúmeros empregos diretos. Os agentes da governança em cooperativas são os cooperados, assembleia geral, conselho de administração e diretoria, conselho fiscal, auditoria interna e externa e órgãos de controle. Uma pesquisa realizada recentemente no Paraná pela consultoria Deloitte mostra que de 76 empresas que trabalham com governança, 16% são de agronegócio, metalurgia ou mineração (OCB, 2014).

Segundo dados da Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR), as cooperativas do Paraná têm driblado a crise econômica. Enquanto empresas param de investir e demitem funcionários, as cooperativas paranaenses apostam em investimentos com retorno garantido e em mais contratações. Em 2015, o faturamento total das 221 cooperativas foi de R\$ 60,3 bilhões. No ano seguinte, o valor subiu para R\$ 70,3 bilhões. Os números de cooperados, de colaboradores, de exportações e de postos de trabalhos gerados também aumentaram. Conforme Ocepar 2016, o cooperativismo paranaense conta com 535 mil cooperados, distribuídos em 238 cooperativas registradas na Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR. Estas cooperativas agrupavam mais de 1,3 milhões de postos de ocupação, ou seja, pelo menos 12% da população paranaense (OCEPAR, 2016).

As cooperativas agrícolas são organizações de produtores que têm por objetivo melhorar as condições de produção e comercialização dos seus cooperados. No final da década de 1960, é institucionalizada no Sudoeste do Paraná a maior parte das cooperativas, em moldes empresariais que encontram nas pequenas unidades produtivas de trabalho familiar, espaço fértil para articular territorialmente produtores aos interesses do capital, garantindo sua reprodução através do poder e força em diferentes escalas espaciais (SINHORINI, 2007).

A partir da contextualização exposta, o presente artigo propõe-se a responder a seguinte indagação: Qual o nível de consolidação das práticas de Governança Corporativa no ambiente organizacional de uma cooperativa agropecuária situada no sudoeste do Paraná? Dentro deste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o nível de consolidação das práticas de Governança Corporativa no ambiente organizacional de uma cooperativa agropecuária situada no sudoeste do Paraná.

As cooperativas agrícolas têm um importante papel, juntamente com o Estado e servem de instrumento primeiro de ação na implantação do pacote tecnológico. Por meio da ação das cooperativas, que se utilizam das políticas públicas, que a aliança entre agricultura e indústria é firmada, assim como a subordinação da atividade agrícola à indústria, tanto no que se refere à produção como à comercialização. As cooperativas passaram a atuar no sentido da empresariação da unidade agrícola produtiva independente de sua dimensão (SANTOS, 2008).

A pesquisa será desenvolvida no ambiente corporativo na Cooperativa Coprossel. A Cooperativa Coprossel surgiu em 1991 e tem hoje capacidade de armazenamento de aproximadamente 43,1 mil toneladas, tendo sua sede na cidade de Laranjeiras do Sul e unidades em Laranjeiras do Sul (2), Rio Bonito do Iguaçu, Nova Laranjeiras, Virmond e Porto Barreiro. A cooperativa conta ainda com uma Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS) e o moinho Trigossel, ambos em Laranjeiras do Sul.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1 Governança Corporativa**

Nas últimas duas décadas, a governança nas organizações passou a ser um tema de interesse para estudiosos de diversas áreas. Desde meados da década de 1980, o termo governança tornou-se importante dentre uma grande variedade de disciplinas, incluindo direito, políticas públicas e, sobretudo, gestão de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos (Kooiman, 1999).

A Governança Corporativa é vista como sinônimo de práticas de controle, nos quais se dá ênfase à análise de papéis cabidos ao conselho de administração, diretores, além outros envolvidos no processo decisório. Porém cabem em sua classificação, visões alternativas, que ampliam a compreensão do termo governança. Sem rejeitar a noção de controle, estas teorias dão maior atenção à governança como modo do exercício do poder. Mais especificamente, o conceito de governança está afeito ao exercício do poder em decisões tanto no nível organizacional, como no nível institucional. Governança aparece como poder partilhado ou ação coletiva gerenciada, sendo particularmente pertinente para tratar organizações de natureza cooperativa, democrática e associativa. O termo torna-se uma categoria analítica, associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação e práticas de bom governo, tal como orçamento participativo e ações de desenvolvimento local e regional. Criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de incentivo à participação e engajamento dos atores sociais de uma organização no processo decisório estratégico, valorizando estruturas descentralizadas (Guimarães & Martin, 2001).

Segundo Vienney (1994), o empreendedor coletivo encabeça o processo estratégico nas organizações da economia social, ou seja, em cooperativas, associações e organizações comerciais na forma de fundos mútuos. Isto significa que o processo é conduzido não por um só indivíduo, mas por um conjunto de atores dispostos estatutariamente, em função da lei e das regras internas, e que se organizam, geralmente, da seguinte maneira: Assembleia Geral que é constituída por todos os membros da cooperativa, sendo que todos têm direitos a voto e elegem por voto direto os membros do conselho de administração: Conselho de Administração, tem a mais alta autoridade nas questões estratégicas e indica os membros da diretoria, a qual responde pelos seus atos ao conselho de administração e pode ser destituída, caso assim seja votado na assembleia geral ou no conselho de administração.

Para Malo (2001), esta estrutura de governança permitiria às cooperativas endereçar duas questões que se manifestam como tensões no ideal cooperativo: Primeiro alcançar uma orientação estratégica que trate o duplo caráter das organizações da economia social, ou seja, por um lado uma cooperativa é um agrupamento de pessoas movidas por um objetivo comum que se traduz em uma atividade socioeconômica; por outro, uma cooperativa é também uma empresa, inserida na economia de mercado, que necessita encontrar neste um posicionamento competitivo. Segundo promover o engajamento dos membros nos processos decisórios estratégicos, uma vez que eles são, ao mesmo tempo, co-responsáveis pela administração e co-proprietários da empresa.

### **2.2 Cooperativas Agropecuárias: mecanismos de governança corporativa**

Um sistema de governança eficiente, combinando diferentes mecanismos internos e externos à empresa, é capaz de minimizar os problemas, reduzindo os danos potenciais causados pelos possíveis conflitos de interesse. A implantação de mecanismos de governança como proteção legal e certo grau de concentração de propriedade, visando não apenas diminuir riscos, como também agregar valor às instituições, por meio do aprimoramento do processo decisório e da qualidade das decisões tomadas.

Os mecanismos de governança preconizados por instituições que defendem a transparência administrativa, como o IBGC, podem não garantir, entretanto, que ela exista nos níveis necessários. Isso porque os referidos mecanismos não implicam o envolvimento operacional daqueles que os personificam, de forma que, para atingir os propósitos a que se propõem, dependem de outros aspectos internos nas organizações, que pavimentem a base que lhes permitam ser eficazes na sua missão de promover a igualdade informacional e a redução do conflito de interesses entre as partes interessadas pela performance organizacional. Portanto, cabe às empresas criarem estrutura e instrumento que viabilizem atender ao estabelecido pelo IBGC, (BIANCHI E NASCIMENTO, 2005).

### **2.2.1 Participação dos cooperados**

Ao discutir a questão da cooperação, podem-se fazer análises diferentes sobre este tema e sobre a questão da participação do membro associado nas estruturas de gestão e governança da cooperativa. Uma delas é aquela que considera a cooperação como uma forma de voluntarismo e solidariedade por parte dos membros associados, e que teria como base as relações de troca de bens e serviços, muitas vezes até se fazendo uso do escambo, moedas solidárias, ou cupons de troca, tendo-se a participação do associado como algo apenas voluntário (PINHO, 2003).

Outra análise é sobre a participação econômica dos membros no empreendimento cooperativo em consequência da necessidade de crescimento econômico destas organizações em função do mercado e da lógica de eficiência explicada e modelada pela economia neoclássica. Assim, pode-se discutir a participação dos membros associados desde a fase em que as cooperativas se formam como uma importante coalizão de interesses em um mesmo grupo étnico, solidário e voluntário, com um forte código de ética, até aquela em que a participação econômica é necessária para o crescimento empresarial impulsionado pelo mercado e pela necessidade de geração de renda e riquezas, internalizando a lógica econômica de maximização de resultados (SOARES, 1984).

No entanto cooperação deve existir sob parâmetros solidários somente em um primeiro momento destas organizações, em um momento posterior se estabelece um processo em que o sucesso da cooperação só ocorre se o benefício econômico que o associado encontra sob a forma cooperativada for necessariamente maior que o benefício econômico que este mesmo produtor poderia encontrar de forma autônoma, individual e livre no mercado.

### **2.2.2 Auditoria**

Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos (OCB).

Conforme a OCB a Auditoria Interna é um importante agente na estrutura de Governança Cooperativa. Trata-se de uma atividade independente e técnica que presta serviços de avaliação e consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a cooperativa a alcançar seus objetivos

por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle e governança cooperativa.

A Auditoria Interna deve atuar de modo proativo e na implantação de novos controles internos, no levantamento e mapeamento dos controles internos existentes, na recomendação do aperfeiçoamento dos controles internos, das normas e dos procedimentos e do seu monitoramento, em consonância com as melhores práticas inerentes à atividade (OCB).

Já sobre a auditoria externa a OCB afirma que toda cooperativa deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente, assegurando que as mesmas reflitam a realidade da posição econômica e financeira da cooperativa. A Auditoria Independente deve revisar e avaliar os controles internos da cooperativa, registrando em relatório específico as recomendações sobre melhorias e aperfeiçoamento. A Auditoria Independente deverá ter credenciamento pela Organização das Cooperativas Brasileiras, conforme art. 112 da Lei 5.764/71.

Cordeiro (2012) comenta que a auditoria é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza, pública ou privada, ocorridos ou por ocorrer ou prospectados e diagnosticados. Ou seja, a auditoria consiste em controlar áreas-chaves nas empresas, a fim de evitar situações que propiciem fraldes e desfalques, por meio de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização. A auditoria se posiciona como uma técnica contábil que utiliza procedimentos específicos e peculiares, os quais, aplicados no exame de registros, documentos e inspeções através da obtenção de informações e confirmações, estabelecem condições para o controle de patrimônio de uma entidade (CORDEIRO, 2012).

Para Bianchi e Nascimento (2005), as práticas de governança corporativa devem ser norteadas principalmente por controles que permitam aos interessados pela empresa concluírem de forma mais segura sobre a existência ou não de transparência nos atos de sua administração, bem como garantias mínimas de que os conflitos de interesse de gestores que tanto se busca combater, não interfiram na capacidade organizacional de obtenção de resultados econômicos.

As empresas procuram subsídios na área de controladoria para se tornar mais competitivas e organizadas. Competitivas no sentido de que faz parte da missão dessa área fornecer aos gestores informações precisas, importantes para o processo decisório, e organizadas porque a ela também se atribui a responsabilidade de estabelecer, implementar e monitorar o sistema de controles internos necessários para a salvaguarda de ativos e para a manutenção da integridade dos registros contábeis (TUNG, 1993).

### **2.2.3 Conselho de Administração**

Segundo a OCB, o Conselho de Administração é o órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de assembleia geral.

O Conselho de Administração é órgão colegiado eleito pelos cooperados em Assembleia Geral, responsável pelo direcionamento estratégico da cooperativa. O número

de conselheiros deve variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da cooperativa e necessidade de criação de comitês. O recomendado é que o Conselho de Administração seja composto de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) conselheiros, considerando-se sempre uma composição ímpar. O Conselho deve preservar os legítimos interesses dos associados da cooperativa, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo. Não é adequado, contudo a representação de uma única parte interessada, uma vez que o conselheiro tem seus deveres relacionados à cooperativa e, conseqüentemente, a todas as partes interessadas (OCB).

O conselho de administração é formado por um grupo de profissionais eleitos cuja responsabilidade principal é agir de acordo com os interesses dos controladores, monitorando formalmente os executivos da corporação (STEINBERG, 2004).

O Conselho de Administração tem uma função específica, definida até por normas legais, ele é um órgão colegiado que se encarrega dos processos decisórios estratégicos de uma empresa que adere ao sistema de Governança Corporativa. Sua principal função é fazer a ponte entre os acionistas ou associados e a diretoria da organização, orientando e supervisionando a relação entre as partes interessadas e garantindo que cada uma delas seja proporcionalmente beneficiada. O Conselho de Administração é, também, quem assegura o cumprimento da missão da empresa e zela pelo equilíbrio de interesses. Cabe a ele proteger o patrimônio da sociedade e maximizar o retorno dos capitais investidos pelos acionistas ou associados. O Conselho de Administração deve sempre estar atento à correta utilização dos valores, crenças e propósitos dos sócios nas atividades da empresa (SETTING Consultoria, 2018).

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos (DE PAULA, 2016).

#### **2.2.4 Conselho fiscal**

Conforme a OCB, Conselho Fiscal é o órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.

O Conselho Fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização, uma vez que é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, deve estar fora do conflito de interesses entre órgãos de administração. Conforme determina a legislação, deve ser constituído em todas as cooperativas. O Conselho Fiscal deve atuar de forma independente e assegurar transparência dos negócios da cooperativa. Deve fiscalizar os atos da administração, opinando sobre determinadas questões e fornecendo informações aos cooperados. Seus principais objetivos devem ser estabelecidos no regimento interno. O Conselho Fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos habilitados e independentes pagos pela cooperativa, para obter subsídios em matérias de relevância (OCB).

#### **2.2.5 Diretoria executiva**

Diretoria executiva é um conjunto de pessoas responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa (OCB).

Para a OCB, Considera-se boa prática a segregação entre propriedade e gestão, adotando um modelo de governança estruturado sob a forma de Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Assim como o Conselho de Administração necessita de um presidente de Diretoria, a Gestão Executiva necessita de um executivo principal a ser contratado e desligado pelo Conselho de Administração. Os demais executivos devem ter sua contratação ou desligamento recomendados pelo executivo principal e aprovados pelo Conselho de Administração. Esses executivos devem ter formação, conhecimento e vivência no sistema cooperativo como forma de fortalecer a identidade cooperativa.

### **2.3 Estudos Anteriores**

A governança corporativa é definida como o meio pelo qual os direitos da empresa, dos acionistas e das partes interessadas são assegurados, para garantir que as partes atuem de forma responsável, na geração, na proteção e na distribuição da riqueza investida na empresa (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004).

De forma a melhorar a Governança Corporativa e, reduzir os conflitos entre acionistas, funcionários e partes interessadas, são utilizados os mecanismos de governança, classificados como internos – gerados dentro da empresa – e como externos – gerados fora da empresa. Os mecanismos internos de governança são os mais citados na literatura, principalmente na nacional, entre os quais está o conselho de administração (Biachi et al., 2009). No entanto, nem sempre os mecanismos internos são suficientes para assegurar a transparência e a boa governança, de modo que se faz necessário utilizar os mecanismos externos, descritos na literatura: entre eles a auditoria externa (Aguilera et al., 2015).

A governança corporativa começou a ser discutida, nos Estados Unidos da América, a partir de 1970 e tem se tornado um tema extremamente importante entre acadêmicos, reguladores, executivos e investidores (Cheffins, 2014).

O Brasil possui relevantes pesquisas que envolvem os mecanismos internos de governança, mas não há um desenvolvimento empírico ou teórico a respeito da relevância dos mecanismos externos ou estudos que avaliem a interação e a complementaridade desses mecanismos internos e externos. E qual seria a importância de se falar disso no Brasil? No país, o sistema de Governança Corporativa é pouco efetivo e os mecanismos internos são falhos, como em outros países, de que são exemplos escândalos que envolvem problemas de agência e, como consequência, apresentam fracas práticas de Governança Corporativa. Entende-se que, por meio de mais estudos relacionados aos mecanismos externos de governança, será possível melhorar práticas de governança e torná-las mais transparentes, éticas e efetivas (Bueno et al., 2018).

Devido ao crescimento das atividades cooperativas e à consequente necessidade de aprimorar seus processos de gestão, os estudos começaram a ser direcionados para identificação e caracterização das estruturas de governança nestas organizações (Carpes e Cunha, 2018).

Para Carpes e Cunha (2018), o crescimento das sociedades cooperativas está relacionado com a complexidade de sua gestão, cuja estrutura é caracterizada por cooperados (sócios) que atentam mais para a renda proveniente da venda do seu produto para a cooperativa do que propriamente para as sobras (resultado) da cooperativa. A baixa importância dada às sobras da cooperativa nos rendimentos anuais do cooperado não implica a diminuição de possibilidades de oportunismo, haja vista a presença de custos de agência, promovendo um cenário que pode vir a afetar o desempenho corporativo.

As cooperativas trazem, em sua estrutura organizacional, a presença de custos coletivos associados ao processo de tomada de decisões em relação à delegação do direito de controle e monitoramento de suas atividades. Os referidos custos são originados a partir dos diferentes interesses particulares de seus membros e influenciam os padrões de propriedade, assim como a forma com que essa propriedade coletiva é organizada internamente (Carpes e Cunha, 2018).

Os achados da pesquisa de Carpes e Cunha (2018) comprovam o desenvolvimento dos mecanismos de Governança Corporativa, participação dos cooperados e conselho de administração nas fases iniciais do ciclo de vida das cooperativas e seu enfraquecimento a partir do estágio de maturidade. Em relação ao mecanismo de Governança Corporativa auditoria, esse demonstrou presença considerável no estágio de maturidade. Os resultados comprovam a tese de que os mecanismos de Governança Corporativa estão presentes em todos os estágios de ciclo de vida organizacional das cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil, em maior ou menor grau de desenvolvimento, acompanhando a configuração organizacional característica desse ramo de cooperativas.

### **3 Metodologia**

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva (GIL, 2008), na medida em que descreve o ambiente atual em que se encontra uma sociedade cooperativa, no âmbito de sua estrutura de governança corporativa. Por ser realizada a partir de um caso específico, em uma organização, porém sem utilizar toda a organização, e sim, parte de sua estrutura, compreende-se com um estudo de campo. Gil (2008) observa que os estudos de campo caracterizam-se por apresentarem bem mais técnicas de observação, buscando o aprofundamento na análise das questões, procurando muito mais o aprofundamento das questões propostas.

O presente trabalho foi realizado na Cooperativa de Produtores de Sementes - Coprossel, que está localizada no município de Laranjeiras dos Sul, localizada no sudoeste do Estado do Paraná. Na coleta de dados utilizou-se como ferramentas a observação participante, aplicação de questionário semiestruturado aos dirigentes da cooperativa. A pesquisa foi aplicada no mês de janeiro de 2019, aos seguintes sujeitos: Presidência (1), Contabilidade (1), Diretoria Administrativa (1), Conselho Fiscal (1), Cooperados (1), Auditor Interno (1).

O questionário foi elaborado a luz do Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa da OCB. A estrutura do questionário conteve 43 (questões) seções.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados a partir do conteúdo das respostas, considerando as observações realizadas durante as visitas à cooperativa, e transcritas para que se pudessem extrair considerações a cerca da estrutura de governança da referida cooperativa. A análise é predominantemente qualitativa.

## **4 Discussão dos resultados**

### **4.1 Caracterização da Coprossel**

A Coprossel foi fundada no dia 11/09/1991, com 20 sócios fundadores, dando início às suas atividades na mesma data. Na época eram somente seis funcionários.

Houve a admissão de novos associados nos anos seguintes, proporcionando aumento no recebimento de grãos e fornecimento de insumos, otimizando assim, suas estruturas de recebimento, beneficiamento e Recursos Humanos na época.

Sua capacidade instalada de armazenamento vem crescendo cada vez mais, sendo distribuído nas unidades de Laranjeiras do Sul, Rio bonito do Iguçu e Nova Laranjeiras, Porto Barreiro e Virmond, sendo duas unidades em Laranjeiras do Sul. A cooperativa conta ainda com uma unidade de beneficiamento de sementes- UBS com capacidade de produzir semente de soja, de trigo e de feijão.

A cooperativa Coprossel nesse período de atuação tornou-se essencial ao desenvolvimento da agricultura regional. Além de atender seu quadro social com assistência técnica, fornecimentos e insumos e comercialização da produção a cooperativa desenvolve a difusão de tecnologia nas culturas da soja, feijão, trigo e triticale em parceria com a Embrapa- Soja, Embrapa - trigo, Fundação Meridional e IAPAR.

## **4.2 Estrutura de Governança Corporativa**

No intuito de analisar a estrutura de Governança Corporativa da Coprossel, apresenta-se uma análise das respostas coletadas junto aos agentes/mecanismos de governança presentes na referida organização cooperativa.

### **4.2.1 Participação dos cooperados**

A participação dos cooperados dentro da estrutura de governança fortalece os mecanismos de decisão coletiva e a maior participação dos associados nas deliberações estratégicas. Nesse sentido, pressupõem-se uma maior confiabilidade e uma melhor gestão dos negócios (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Sobre o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa na Cooperativa Coprossel em que se encontra a cooperativa, na percepção do atual presidente é satisfatório, embora ainda falte muito a ser implantado. Nesse questionamento, o presidente acrescentou que a avaliação e mensuração do desempenho da cooperativa utilizam os indicadores da Ocepar, os quais saem dentro do balanço e permitem o acompanhamento da gestão. Por fim, teceu observações sobre o planejamento estratégico, ferramenta de gestão utilizada da Coprossel.

Com relação ao perfil do associado da Coprossel, o presidente comentou que muitos ainda não entendem a sua participação na cooperativa como sendo os donos de seu próprio negócio, como se fossem donos de uma empresa, ou seja, a importância da cooperativa na sua atividade. O mesmo destacou a participação das mulheres que tem ajudado no entendimento de como funciona a cooperativa e colaborado na gestão, assim como a cooperativa também vem trabalhando a questão da sucessão, preparando os jovens e filhos de agricultores para que assumam os cargos e a gestão da propriedade, através dos programas encadeamento produtivo na prática, e o potencializa jovem o qual teve início recentemente.

Sobre a participação dos associados nas assembleias e a mobilização dos mesmos para participar, o presidente relata que a cooperativa optou pela a descentralização em pré- assembleias, promovendo um estreitamento no relacionamento entre cooperado e cooperativa. Até a tomada dessa decisão, a participação era baixa,

Ao se questionar o associado de como é ser cooperado da Coprossel, o mesmo comentou que a cooperativa Coprossel supre as suas necessidades, com produtos, com assistência técnica, fornece todos os insumos para a lavoura e até mesmo o suporte financeiro quando preciso.

Sobre regras para desligamento ou permanência dos cooperados o cooperado afirmou que existem regras, pois a função do cooperado é ser fiel a cooperativa, comprar e vender o máximo possível, a não ser por motivo de força maior. E em caso de desligamento tem que ser seguidas as regras da lei 764. Com relação ao programa de integração para novos cooperados, o mesmo comentou que é de seu conhecimento que esta em andamento, está sendo implantado.

A função da assembleia Geral, segundo o cooperado, é repassar os comunicados e prestação de contas da cooperativa aos associados, além de realizar as votações necessárias para eleições dos próximos mandatos. A divulgação das assembleias conforme o associado é feita através de comunicados nas unidades, pelo site da cooperativa e através da imprensa em especial em rádios. O cooperado reforçou a realização pré assembleias nas unidades da cooperativa, com prestação de contas do ano e planejamento para o próximo ano.

#### 4.2.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é órgão colegiado eleito pelos cooperados em Assembleia Geral, responsável pelo direcionamento estratégico da cooperativa. O Conselho deve preservar os legítimos interesses dos associados da cooperativa, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo (OCB).

Sobre o papel do Conselho de Administração na Gestão da Governança Corporativa da Coprossel, o presidente ressaltou que o conselho contribui na gestão e no planejamento, sempre acompanhando as ações.

Ao se falar sobre a comunicação entre a gestão da cooperativa e os cooperados, o mesmo afirma que essa é feita através de reuniões, das assembleias, comunicados, site e imprensa, principalmente falada.

O conselho de Administração da Coprossel, segundo o presidente, é composto por seis membros sendo presidente, vice-presidente, tesoureiro e mais três.

As atribuições do conselho de Administração, conforme o presidente é planejar e traçar as normas para que as operações e serviços sejam realizados, controlando os resultados.

O presidente resalta que o regulamento e a norma que regem as atividades do conselho de Administração é o Estatuto, não existindo regras ou normas específicas ou internas do conselho.

O conselho de Administração é composto somente por membros cooperados, apesar de o diretor comercial fazer parte do conselho, porém ele também é um cooperado, segundo o presidente.

Ainda conforme o presidente, as reuniões do conselho de Administração são realizadas semanalmente, todas as quintas-feiras.

As avaliações de desempenho do conselho de administração acrescenta o presidente, são feitas com base no desempenho da cooperativa, não existindo avaliações individuais.

O critério usado para renovação ou recondução dos conselheiros é baseado no estatuto da cooperativa, segundo o qual deve renovar dois conselheiros em cada eleição obrigatoriamente. Conforme o presidente, para ser um conselheiro administrativo e exercer suas atividades no conselho, os membros devem já vir com uma capacitação técnica, além de já ter a capacidade de ser produtor, de ser ético, tem que ter um determinado conhecimento.

#### 4.2.3 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização e compliance, uma vez que é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, deve estar fora do conflito de interesses entre órgãos de administração. O Conselho Fiscal deve atuar de forma independente e assegurar efetiva transparência dos negócios da cooperativa. Para tanto, deve fiscalizar os atos da administração, opinando sobre determinadas questões e fornecendo informações aos cooperados (OCB).

Segundo o conselheiro fiscal, a escolha do Conselho Fiscal da Coprossel se dá através de indicação, em que os próprios conselheiros indicam os nomes para os possíveis próximos conselheiros. Esses nomes vão para votação que acontece na Assembleia Geral e assim se elege ou não o conselho fiscal para o próximo mandato.

O entrevistado comenta que o Conselho fiscal se reporta ao presidente da cooperativa, mas é um órgão independente para Assembleia Geral. As atribuições do conselho fiscal, explica o conselheiro, é fiscalizar de modo geral a cooperativa, onde os recursos estão sendo aplicados, trabalho, pagamentos e recebimentos.

O Conselho Fiscal da Coprossel é composto por seis conselheiros, sendo um presidente, um secretário e os demais são suplentes. O conselheiro ressaltou as capacitações que são necessárias para fazer parte do conselho fiscal, sendo obrigatório durante o mandato fazer cursos de capacitação. No estatuto da entidade consta que é necessário ter formação.

As reuniões do Conselho Fiscal são realizadas mensalmente. Complementa o entrevistado que consta em estatuto a possibilidade de convocação de uma reunião extraordinária. Sobre avaliações do Conselho Fiscal, o conselheiro comenta que não são realizadas, apesar de que na opinião dele deveria existir uma avaliação.

Com relação aos pareceres do Conselho Fiscal, o conselheiro explica que são emitidos ofícios para o órgão ou deliberação cooperativa, sobre vários aspectos, ou questões.

#### 4.2.4 Diretoria Executiva

A diretoria executiva consiste em um conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa (OCB).

Conforme fala do contador da cooperativa e do Diretor Administrativo, a Diretoria Executiva da Coprossel é integrada por seis membros, sendo Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Financeiro, dois Diretores Vogais e Diretor contratado Administrativo.

Os respondentes afirmaram que os membros que compõem a Diretoria Executiva da Coprossel são escolhidos através da Assembleia Geral Ordinária. Na oportunidade é montada e apresentada uma chapa com antecedência submetida a eleição na Assembleia.

As atribuições da Diretoria Executiva, segundo os respondentes, estão em reunir-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário. A diretoria Executiva repassa as informações necessárias através da leitura da Ata, informando assim as decisões tomadas aos seus subordinados.

Sobre sistema de informação para acompanhar os resultados e a gestão de riscos na cooperativa, ambos afirmaram que existem as reuniões mensais com apresentação de indicadores e periodicamente relatório de auditoria externa. O atual ERP está sendo aperfeiçoado.

Sobre o código de ética e conduta e um canal de ouvidoria, estão sendo elaborados para implantação na cooperativa, conforme observado e constatado.

#### 4.2.5 Auditoria

A auditoria auxilia a cooperativa a alcançar seus objetivos por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle e governança cooperativa (OCB).

Sobre a Auditoria, o presidente comentou que existe na cooperativa um auditor interno e um externo. O responsável pela auditoria interna acompanha todos os atos da cooperativa, fazendo trabalho por amostragens e quando necessário amplia esse trabalho. Já o auditor externo faz o acompanhamento anual das ações e dos atos da cooperativa para repassar mais segurança.

A atribuição das auditorias segundo diretor e contador são: da Auditoria Interna elaborar os POP (Procedimento Operacional Padrão) e acompanhar os processos para evitar retrabalhos e corrigir possíveis falhas onde houver. O Auditor interno da cooperativa ressalta que na Coprossel a atribuição da Auditoria Interna está relacionada aos processos e controles administrativos da cooperativa. Já a auditoria externa, auditar balanços e balancetes emitindo pareceres. A auditoria externa não presta mais serviços além da auditoria. Na auditoria Interna a cooperativa conta com um membro, onde existe um planejamento anual de trabalho da Auditoria Interna segundo o contador e diretor.

A Auditoria Interna é um importante agente na estrutura de Governança Cooperativa. Trata-se de uma atividade independente e técnica que presta serviços de avaliação e consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Sobre a composição da equipe Auditoria interna, comenta que existe apenas a figura do auditor interno, e que existe um planejamento de ações para o ano com execuções mensais e periódicas.

A avaliação da Auditoria Interna, segundo o auditor, e feita pelos relatórios que são apresentados em reuniões semanais da diretoria. Já o processo de avaliação usado pela

Auditoria, são planilhas com delimitação de pontos a serem observados em cada análise efetuada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve por objetivo compreender e analisar o nível de consolidação das práticas de Governança Corporativa no ambiente organizacional de uma cooperativa agropecuária situada no sudoeste do Paraná.

A Coprossel é uma cooperativa agropecuária, com grande capacidade instalada de armazenamento, as quais estão distribuídas nas unidades de Laranjeiras do Sul, Rio bonito do Iguçu, Nova Laranjeiras, Porto Barreiro e Virmond, sendo duas unidades em Laranjeiras do Sul e duas em Rio Bonito do Iguçu. A cooperativa conta ainda com uma unidade de beneficiamento de sementes- UBS com capacidade para produzir sementes de soja, trigo e feijão. A estrutura organizacional da cooperativa passa por um estágio de readequação, no sentido de buscar procedimentos técnicos de controle e melhoria do processo informacional, para que a gestão tome as melhores decisões.

A cooperativa Coprossel tornou-se essencial ao desenvolvimento da agricultura regional na atualidade. Além de atender seu quadro social com assistência técnica, fornecimentos de insumos e comercialização da produção a cooperativa desenvolve a difusão de tecnologia nas culturas da soja, feijão, trigo e triticale em parceria com a Embrapa- Soja, Embrapa - trigo, Fundação Meridional e IAPAR.

No tocante a estrutura de governança, pode-se dizer que encontra-se em um nível satisfatório, embora ainda necessite avançar na adoção de determinados mecanismos de governança corporativa. No tocante a gestão, o processo de avaliação e mensuração do desempenho da cooperativa utilizam os indicadores da Ocepar como parâmetros de comparação, os quais permitem o acompanhamento da gestão. O planejamento estratégico é ferramenta de gestão utilizada da Coprossel.

A luz das Boas Práticas de Governança Corporativa, o Conselho Administrativo constitui-se em importante mecanismo do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O conselho Administrativo da Coprossel pensa a cooperativa, faz o planejamento e o acompanhamento das ações. A comunicação com os associados se dá através das assembleias por meio do conselho de Administração e meios de comunicação.

A Diretoria Executiva é o conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. A Diretoria Executiva da Coprossel é composta por seis membros escolhidos em Assembleia Geral, os quais se reúnem uma vez por mês ou quando necessário, a qualquer momento. Existem Auditorias com planejamento anual de trabalho. Para melhoria nas práticas de Governança estão sendo elaborados código de ética e conduta e canal de ouvidoria.

O Conselho Fiscal tem poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração. O Conselho Fiscal da cooperativa Coprossel é composto de seis membros, os quais fiscalizam os recursos, trabalhos, pagamentos e recebimentos, onde estão sendo aplicados os recursos. É o porta voz entre os cooperados e a diretoria.

Os cooperados são as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa, e que, ao aderir aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no estatuto, tornam-se também beneficiários dos objetivos sociais. A Coprossel supre as necessidades de seus produtores com assistência técnica, insumos e suporte financeiro quando necessário. São realizadas pré-assembleias para aproximar mais as informações do maior número de cooperados. Para melhorar as práticas de Governança pretende-se implantar um programa de integração para novos cooperados.

A atribuição básica da Auditoria é verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos. A Coprossel conta com auditor externo e um interno o qual tem um planejamento de ação para o ano.

A Cooperativa Coprossel está perto de se adequar completamente as boas práticas de Governança Corporativa repassadas pela OCB, a cooperativa esta buscando as poucas práticas que ainda não possui implantadas em seu sistema cooperativista, as quais demandam principalmente de interesse dos agentes de Governança da cooperativa, os quais demonstram tal interesse. Com isso a Coprossel só tem a ganhar em todos os sentidos, com os princípios da Governança Corporativa como a transparência, sustentabilidade, confiança dos cooperados aproximando-os cada vez mais da sua cooperativa.

## Referências

AGUILERA, R. V., DESENDER, K., BEDNAR, M. K., & LEE, J. H. (2015). **Connecting the Dots – bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle**. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503>.

AGUILERA, R. V., & CUERVO-CAZURRA, A. (2004). **Codes of good governance worldwide: what is the trigger?** *Organization Studies*, 25, 415-443. DOI: 10.1177/0170840604040669.

BIACHI, M., SILVA, C. V., GELATI, R., & DA ROCHA, J. M. L. (2009). **A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008**. *ConTexto*, 9(15), 1-26.

BIANCHI, M., NASCIMENTO, A M, **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente**. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil, Novembro de 2005.

BUENO, G., NASCIMENTO, K., LANA, J., GAMA, M. A. B., MARCON, R. **Mecanismos Externos de Governança Corporativa no Brasil**. *Revista Contabilidade e Governança UNB*. Abril, 2018.

CARPES, A. M. S., e CUNHA, P. R., **Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil**. *Revista Contabilidade e Governança UNB*. Abril, 2018.

CHEFFINS, B. R. (2014). **The history of corporate governance**. In *The Oxford Handbook of Corporate Governance* (1st. ed.). New York: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199642007.013.0003

CORDEIRO, Claudio Marcelo Rodrigues, **Auditoria e Governança Corporativa**. Curitiba, IESDE Brasil S.A., 2012. 252 p.

**CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: julho de 2018.**

DE PAULA, G.B., **Governança Corporativa**, Joinville-SC, 2016.

**FILHO**, Joaquim Rubens Fontes, **GOVERNANÇA COOPERATIVA: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, 2009.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

**Guimarães, N., & Martin, S.** (2001). **Competitividade e desenvolvimento**. São Paulo: Biblioteca SENAC.

**IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**

**Kooiman, J.** (1999, March). **Social-political governance: overview, reflexions, design**. *Public Management*, 1(1), 67-92.

**Malo, M. C.** (2001, Juillet). **La gestion stratégique de la coopérative et de l'association de l'économie sociale**. 1ère partie: L'entrepreneur et son environnement. *Revue Internationale de L'Économie Sociale - RECMA*, 281, pp. 84-95.

**OCB Organização das Cooperativas Brasileiras - Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. Brasília – DF, 2014.

**OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Cooperativas agropecuárias**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>

**OLIVEIRA**, Alden Manguiera. **GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO SOB O PRISMA DO CONTROLE EXTERNO: a experiência do Tribunal de Contas da União (TCU) na avaliação das políticas públicas e na indução do seu aperfeiçoamento como alavanca ao Desenvolvimento Nacional**. Escola Superior de Guerra (ESG). Rio de Janeiro, 2015.

**PINHO, D. B. O cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2003.

**ROSSETTI**, José Paschoal, **ANDRADE**, Adriana, **GOVERNANÇA CORPORATIVA: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 6 ed., 2012.

**SANTOS**, Roseli Alves. **O processo de modernização da agricultura no sudoeste do Paraná**. Tese (doutorado) Geografia. UNESP, Presidente Prudente, 2008.

**SETTING Consultoria. Disponível em <<https://www.setting.com.br/blog/governanca/o-que-e-conselho-administracao-governanca-corporativa/>>. Acesso em: Outubro de 2018.**

**SHLEIFER, A.; VISHNY, R.W.**. **A survey of corporate governance**. *Journal of Finance*. **Formatado:** inglês (EUA) Vol. 52, p. 737-783, June 1997.

**SINHORINI**, José Marcos. **A COAGRO e seu processo de territorialização no Sudoeste do Paraná**. Dissertação (mestrado). Geografia. UNESP, Presidente Prudente, 2007.

**SOARES, R.P.** Sociologia da cooperação: o dilema Meister-Zupanov. **Perspectiva Econômica**. São Leopoldo, n. 45, p. 91-100, 1984.

STEINBERG, H. **A Dimensão Humana Governança Corporativa**. IBGC – Rio Grande do Sul, 2004.

Trindade, L. Z., & Bialoskorski N. S. **Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras**. Revista de Contabilidade e Organizações, 2012.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeiras das Empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Edições Universidade – Empresa – Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

Vienney, C. (1994). **L'Economie Sociale**. Paris: Édition La Decouverte.