

**ADERÊNCIA DAS RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA EM QUATRO COOPERATIVAS BRASILEIRAS  
DO SEGMENTO DE LATICÍNIOS**

**ADHERENCE OF RECOMMENDATIONS OF GOOD  
CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN FOUR SEGMENT OF BRAZILIAN  
COOPERATIVE IN THE MILK BUSINESS**

**GISELA SCHAFFER<sup>1</sup>  
MARCOS CREPALDI<sup>2</sup>**

**RESUMO:** O presente trabalho tem como objetivo avaliar a aplicação das boas práticas de governança corporativa recomendadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em quatro cooperativas focadas no negócio do leite. Foram propostos os seguintes objetivos específicos para a pesquisa: (a) analisar estudos do tema; (b) identificar as convergências e divergências das práticas de governança corporativa; e (c) indicar pontos frágeis quanto a estas práticas nos casos avaliados. Quanto aos aspectos metodológicos trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e um estudo de caso múltiplo. Os dados foram coletados através de questionários semi estruturados, respondidos por *controllers* destas cooperativas. Como conclusão observou-se que diversos aspectos convergem com o que se tem por boa prática na bibliografia sobre o tema, porém, aspectos específicos divergem no caso de algumas cooperativas, de forma geral foram pontos que apresentaram vulnerabilidade se comparados com a teoria.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Cooperativa Agropecuária, Boas Práticas.

**ABSTRACT:** The present study aims to assess the implementation of good corporate governance practices recommended by the Brazilian Securities Commission (CVM) and the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) on four cooperatives focused in the milk business. We proposed the following specific objectives for the research: (a) review studies of the topic, (b) identify the similarities and differences of corporate governance practices, and (c) indicate weak spots on these practices in the cases evaluated. Regarding methodological aspects it is a descriptive research, bibliography and a multiple case study. Data were collected through semi-structured questionnaires answered by controllers of these cooperatives. In conclusion it was noted that several aspects converge with what is good practice in the literature on the subject, however, specific aspects diverge for some cooperatives, in general points that were presented vulnerability compared with the theory.

**Key words:** Corporate Governance, Agriculture Cooperative, Good Practices.

**Sumário:** 1 Introdução - 2 Revisão de Literatura - 3 Metodologia - 4 Apresentação e discussões de resultados - Considerações finais - Referências.

<sup>1</sup>Mestranda em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale dos Sinos – RS, Nova Petrópolis/RS, CEP: 95150-000. e-mail: gisela@terra.com.br

<sup>2</sup>Mestrando em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Brasil– Criciúma/SC, CEP: 88802-040. e-mail: marcos.crepaldi@unisol.br

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos conflitos trazidos pelo capitalismo, à separação entre propriedade e controle, amplamente exposto por Berle e Means (1932) pode ser considerado um assunto antigo, mas que está presente na realidade de muitas organizações. A dificuldade que surge a partir desta ruptura é que muitas vezes o proprietário já não detém o controle da organização, porém continua tendo responsabilidades e obrigações. Formas de minimizar este conflito sejam através de custos de agencia tratados por Jensen e Meckling (1976), ou mesmo adoção de boas práticas recomendadas por alguns órgãos privados e públicos, em todo o mundo, têm sido alvos de estudos, no Brasil, principalmente, na última década.

A GC - Governança Corporativa pode ser explicada como arranjos institucionais que objetivam reger as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas (LETHBRIDGE, 1997). De forma mais analítica, mas corroborando com a definição anterior, Leal, Carvalho-da-Silva e Ferreira (2002) afirmam por GC um conjunto de práticas e processos formais de acompanhamento da gestão executiva de uma empresa, que objetiva resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos de interesse entre os acionistas e os demais afetados pelo valor da empresa.

Embora algumas práticas de GC sejam obrigatórias para empresas de capital aberto, as organizações do tipo cooperativas também estão aderindo, muitas vezes voluntariamente, a estas práticas, segundo IBGC (2010), A governança se aplica a todas as empresas sejam elas de capital aberto ou fechado, de grande, médio ou pequeno porte, pois tem por objetivo buscar transparência e confiança nas relações com as partes relacionadas.

As Cooperativas apresentam peculiaridades se comparadas a outros tipos de sociedade, mas também precisam se adaptar ao mercado globalizado para manterem se em atividade (DAVIS E BIALOSKORSKI, 2010). Neste sentido esta pesquisa se justifica pela carência de estudos tratando governança corporativa, com foco em sociedades cooperativas. A relevância do negócio “cooperativa” também precisa ser considerada, Ferrari (2008) identificou a participação de em torno 6% do faturamento das cooperativas no Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Exposta a participação das organizações cooperativas no cenário brasileiro, a contribuição deste estudo pode ser vinculada ao movimento crescente de pesquisas quando se trata de organizações cooperativas. O estabelecimento de mecanismos que favoreçam uma gestão democrática e uma governança corporativa, acreditando que gerem um maior desempenho econômico e social das cooperativas na visão de Bialoskorski (1999).

A contribuição deste estudo no meio acadêmico e empresarial precisa ser considerada pela ausência de trabalhos vinculando governança corporativa às cooperativas, embora se identifique muitas pesquisas destas temáticas de forma

separada, no meio científico, como constatado anteriormente.

O objetivo desta pesquisa foi identificar o resultado da implantação e uso do orçamento em uma cooperativa agropecuária como ferramenta de controle e gestão. Foram propostos os seguintes objetivos específicos para a pesquisa: (a) analisar o estado da arte do tema; (b) identificar as convergências e divergências das práticas de governança corporativa recomendadas pela CVM e IBGC nestas cooperativas; e (c) indicar pontos frágeis quanto a estas práticas nos casos avaliados. O método se restringe a uma pesquisa descritiva com revisão literária e estudo múltiplo de caso. Para coleta de dados foi utilizado um questionário semi-estruturado, respondido pelos responsáveis da área de controladoria.

Este trabalho está estruturado em cinco seções (contando com este introdução). Na seção 2, apresenta-se a revisão de literatura com destaque ao tema orçamento e a cooperativas. Em seguida, descreve-se a metodologia (seção 3). Posteriormente, os resultados são apresentados e discutidos na seção 4. Por fim, são apresentadas as conclusões (seção 5).

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A GC tem sido foco de estudos, principalmente a partir das crises norte americanas de 2001-2003. De acordo com Winter (2011) as sanções por fraudes e manipulações estipuladas às empresas não foram suficientes para impedir comportamentos fraudulentos, assim surgiu a Lei Sarbannes Oxley, emitida com objetivo de estabelecer e deixar claras regras e procedimentos, minimizando assim riscos de novos problemas de GC. Na Europa a resposta foi diferente, não através de legislação obrigatória, mas principalmente através de códigos de governança corporativa com base em cumprir ou explicar.

No meio científico, este tema apresentou maior produção principalmente nas últimas duas décadas, na visão de Chung e Zhang (2012). Evidenciações quanto à quantidade de publicações sobre o assunto podem ser observadas no estudo bibliométrico de Huang e Ho (2012) que efetuaram uma busca na Social Science Citation Index (SSCI) período de 1992 - 2008, através da base do Institute for Scientific Information (ISI) da Philadelphia USA. A palavra chave utilizada foi governança corporativa. Neste estudo foi possível identificar que a partir de 2004 ocorre um aumento expressivo ano a ano na quantidade de artigos, e que o ultimo ano considerado na pesquisa, 2008, teve a maior quantidade de artigos publicados.

Inclusive, Huang e Ho (2012) citam sobre uma reforma na governança corporativa a partir das crises de 2007 e 2008, onde mesmo com diversos mecanismos de GC não impediram muitas organizações de encerrarem suas operações, o que

supõe uma ineficiência quanto a boas práticas ou até mesmo a necessidade de uma revisão para evitar tais situações.

No Brasil, pode-se observar em alguns estudos bibliométricos recentes apresentam uma tendência similar àquela observada em outras bases. Muritiba *et al.* (2010) analisou periódicos nacionais com a nota A1, A2, B1 e B2 pela *Qualis* das Áreas de Administração, Contabilidade e Economia no período que compreende de 1998 até 2010. A palavra chave utilizada foi governança. Constatou-se que a maior produção ficou concentrada no ano de 2008, o ano seguinte apresentou uma queda de produção científica quanto a esta temática. Quanto aos objetivos, os artigos documentais são os mais expressivos do grupo avaliado. Duarte, Cardozo e Vicente (2012) constataram em seu estudo bibliométrico que a governança tem sido debatida em âmbito científico, porém a maior concentração esta nas grandes empresas, na sua maioria de capital aberto, em que se tem a relação com os investidores, e onde existe a dispersão do capital e os conflitos de interesses entre os donos do capital e os administradores.

É neste contexto que fica evidenciada a importância da governança corporativa (GC) com seus pilares quatro pilares: responsabilidade social, equidade, transparência e prestação de contas. As boas práticas de forma geral buscam minimizar riscos, conflitos de interesse, favorecimento, entre outros, apoiando os pilares da GC. O foco deste trabalho é avaliar estas boas práticas no contexto brasileiro, neste caso o estudo focará o que foi desenvolvido no Brasil com relação a recomendações através das recomendações da CVM e IBGC.

Como forma de auxiliar a GC ao atingimento de seus objetivos são utilizados mecanismos denominados “boas práticas”. No Brasil alguns órgãos ou institutos recomendam algumas práticas, a cartilha de recomendação da CVM, por exemplo, emitida em 2002 tem por objetivo orientar a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários. Já o IBGC, elaborou um código de boas práticas analisando diversos aspectos relevantes para a governança corporativa tais como: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conflito de interesses.

Em termos de propriedade pode-se citar o poder político, representado pelo direito de voto, deve estar sempre em equilíbrio com o direito econômico. O direito de voto deve ser assegurado a todos os sócios, cada ação deve dar direito a um voto, este princípio é válido para todos os tipos de organização (IBGC, 2010). Em uma organização cooperativa os proprietários são seus associados, que por meio de voto e mecanismos de representação elegem representantes.

A Assembleia Geral Ordinária (AGO) deve ser o órgão principal das organizações. A AGO deve seguir algumas regras segundo Cartilha CVM (2002):

- 1) Quando os assuntos da pauta forem complexos deve-se convocar assembleia no mínimo 30 dias, se a organização tem *ADR-American Depositary Receipt* e *GDRGlobal Depositary Receipt*,

*representativos de ações ordinárias ou de ações preferenciais que detenham direito de voto devem obedecer o prazo mínimo de 40 dias para realização da AGO,*

- 2) As assembleias gerais devem ser realizadas em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas.
- 3) Edital de convocação de assembleias gerais deve conter descrição precisa dos assuntos a serem tratados.
- 4) O conselho deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas sugeridas por acionistas minoritários, independentemente do percentual exigido por lei para convocação de assembleias geral de acionistas.

As principais competências da AGO de acordo com o IBGC (2010):

- Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;
- Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social;
- Aprovar a remuneração dos administradores.

Como se pode observar, é na AGO que são tomadas as decisões mais relevantes, tal fato fortalece a transparência para a governança corporativa, evitando decisões onde as alçadas podem ser questionadas e duvidosas. O conselho de administração tem responsabilidade sobre as principais as decisões que não precisam ser levadas a AGO.

Segundo IBGC (2010) é o conselho de administração, órgão colegiado, principal componente do sistema de governança, responsável pelo processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Deve ser o elo entre a propriedade e a gestão pois recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.

Corroborando com estas atribuições, porém focando em organizações cooperativas, Chaddad (2007) cita que a figura máxima do conselho é o presidente. O conselho exerce as funções de delinear a missão da cooperativa, o seu plano estratégico, e recrutar e avaliar o desempenho do gerente geral. Em outras palavras, o conselho de administração participa de todas as decisões estratégicas, mas não administra o dia-a-dia da cooperativa. Para Cooperative Union, (1994) são citadas as seguintes obrigações a serem cumpridas pelos conselheiros: definir a política apropriada à realização dos objetivos e estratégias da sociedade; direcionar os

negócios da sociedade, incluindo o exercício dos poderes de supervisão e monitoramento; reconhecer que, em última instância, o conselho de administração é responsável pelas questões relativas à sociedade, entre outros.

Observa-se que a função do conselho de administração em cooperativas é muito semelhante aquela sugerida pelo IBGC (2010). Complementando as informações sobre atribuições do conselho de administração tem-se:

- Proteger o patrimônio da companhia.
- Perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento.
- Deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados.
- Pelo menos dois membros com experiência em finanças.
- Deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia.
- Para companhias com controle compartilhado, pode se justificar um número superior a nove membros.
- Mandato deve ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição.
- Recomenda-se que o cargo de presidente do conselho e diretor-presidente não sejam ocupados pela mesma pessoa.
- Esporadicamente membros executivos poderão ser chamados ao conselho para demonstrações ou explicações diversas.
- Ao conselho de administração cabem aprovações, monitoramento de decisões envolvendo: estratégia, estrutura de capital, apetite e tolerância a risco, fusões e aquisições, contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, escolha e avaliação da auditoria independente, processo sucessório dos conselheiros e executivos, práticas de Governança Corporativa, relacionamento com partes interessadas, sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada), política de gestão de pessoas, código de Conduta.

Algumas premissas que envolvem a formação de um Conselho administrativo na visão de Alvares, Giacometti e Gusso (2008) incluem:

- A soma dos conhecimentos e experiências dos membros do Conselho deve corresponder ao contexto dos negócios e à estratégia da empresa.
- O Conselho necessita de informações abrangentes, claras e concisas para fundamentar as análises e decisões.
- A capacitação e o comprometimento dos conselheiros lhes confere autoridade necessária para exercer influência na implementação das decisões da gestão.
- Para tomar decisões eficazes, os conselheiros precisam se reunir com

tempo suficiente, serem organizados, dedicados a discussões substanciais e à tomada de decisões.

Fica clara a posição do conselho administrativo em qualquer organização, ou seja, abaixo da AGO que por sua vez é o órgão supremo de uma empresa, indiferente da constituição societária. Mais uma vez é possível identificar a semelhança da organização das cooperativas com empresas de capital aberto, levando em consideração que o conselho de administração normalmente é estatutário nas cooperativas, ou seja, órgão obrigatório. Em casos específicos de organizações cooperativas Tosini e Bastos (2008) citam sobre o risco de se contratar uma auditoria externa apenas para cumprimento legal e sem a independência necessária, por isso a auditoria externa deve ser aprovada pelo Conselho de Administração.

Segundo IBGC (2010) a atribuição básica da auditoria externa é de verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. Quanto ao reporte, os auditores independentes devem reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração. É o conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria que devem estabelecer com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários.

Para as empresas de capital aberto, trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, de acordo com as boas práticas estabelecidas na cartilha da CVM (2002).

Seguindo a mesma cartilha tem-se que o conselho de administração deve proibir ou restringir a contratação do auditor da companhia para outros serviços que possam dar origem a conflitos de interesse. Quando permitir a contratação do auditor para outros serviços, o conselho de administração deve, no mínimo, estabelecer para quais outros serviços o auditor pode ser contratado, e que proporção máxima anual tais serviços prestados pelo auditor poderá representar em relação ao custo de auditoria. O documento de recomendações dos auditores deve ser revisado por todos os membros do conselho de administração e do conselho fiscal.

Na visão de Tosini e Bastos (2008) os auditores externos são profissionais sujeitos às normas e à supervisão da Comissão de Valores Mobiliários e respondem judicialmente por seus pareceres e relatórios, tanto na esfera civil quanto na criminal. Com isso o trabalho da auditoria externa tende a ser um instrumento eficaz de fiscalização e controle dos registros contábeis.

Alguns benefícios que a auditoria externa por apresentar: reduzir a assimetria de Informação, como por exemplo, comportamentos oportunistas, gestores tendem a conhecer mais os negócios da cooperativa, validação dos dados informados nos relatórios gerenciais, mitigação de riscos operacionais, irregularidades identificadas em qualquer nível em função da neutralidade. Como reporte principal, a auditoria

externa em cooperativas deve se subordinar ao conselho fiscal.

O Conselho Fiscal é um dos mais importantes instrumentos de fiscalização e controle. Ele é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral ficando fora da subordinação do conselho de administração e gestão executiva.

Algumas premissas do conselho fiscal segundo CVM (2002)

- Deve ter de 3 – 5 membros
- Titulares de ações preferenciais e ordinárias, excluído o controlador, terão direito de eleger igual número de membros eleitos pelo controlador.
- O controlador deve renunciar ao direito de eleger sozinho o último membro (terceiro ou quinto membro), o qual deverá ser eleito pela maioria do capital social, em assembleia na qual a cada ação corresponda um voto, independente de sua espécie ou classe, incluindo as ações do controlador.
- O conselho fiscal deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições, com foco no relacionamento com o auditor, e que não limite a atuação individual de nenhum conselheiro.

O trabalho de fiscalização do conselheiro fiscal deve ser o mais amplo possível, já que tem responsabilidades legais que lhe são impostas, em caso de má conduta. O artigo 1.070 do Novo Código Civil e o artigo 53 da Lei 5.764/1971 estabelecem que os componentes da administração e do Conselho Fiscal se equiparam aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal, podendo responder às ações oriundas de cooperados ou terceiros.

Nas organizações cooperativas, a obrigação de constituição do conselho fiscal é estatutária, de acordo com a legislação vigente sobre este tipo de constituição, logo se observa que este quesito já é atendido pelas cooperativas. A gestão deve ser constantemente fiscalizada e acompanhada pelo conselho fiscal e administrativo, a auditoria externa auxilia neste acompanhamento com suas amostragens.

O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração e é o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão segundo CVM (2002). O diretor-presidente e os demais diretores devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos.

Cabe ao diretor-presidente à indicação dos diretores e a proposição de suas respectivas remunerações para aprovação do Conselho de Administração, estão dentro do escopo de responsabilidade do diretor-presidente de acordo com o IBGC (2010):

- Relatórios periódicos;
- Controles internos;
- Código de Conduta;

- Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria;
- Remuneração dos gestores;
- Acesso às instalações, informações e arquivos.

Almeida-Santos, Verhagem e Bezerra (2011) citam como possíveis formas de manipulação pela gestão:

- a) Aumento das receitas pela aceleração do processo de vendas e/ou geração de vendas insustentáveis através de aumento dos descontos (temporários) sobre o preço ou diminuição das restrições de créditos aos clientes;
- b) Diminuição das receitas pela postergação do envio de vendas já realizadas;
- c) Redução dos custos dos produtos vendidos através do aumento dos níveis de produção (economia de escala), fazendo com que os resultados contábeis aumentem no período;
- d) Redução dos gastos com pesquisas e desenvolvimento, treinamento de pessoal, manutenção do parque fabril.

### 2.1.1 GC em cooperativas

O cooperativismo nasceu segundo visão de Ricciardi e Lemos (2000) com o intuito de identificar a melhor solução para situações de interesse coletivo (grupos de pessoas); neste sentido, para atender este interesse coletivo a governança corporativa tem papel fundamental. Dentre os conceitos de cooperativismo tem-se ainda, na visão de Ferrari (2008, p. 64) que o cooperativismo é “um sistema ou doutrina em que prega a cooperação entre seus membros em busca de um mesmo objetivo.

Uma organização cooperativa tem por fim a melhoria econômica e social de seus membros. Esta melhoria econômica e social se dá através da exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima de seus integrantes. A missão das cooperativas então fica vinculada ao desenvolvimento econômico dos associados.

Os proprietários da cooperativa são os sócios cooperados, diferentemente de empresas tradicionais onde os proprietários normalmente são investidores ou proprietários do capital. Este fato revela que para o comando das cooperativas existe uma igualdade de importância entre estes associados, desta forma a constituição dos integrantes da gestão (comando) da cooperativa fica vinculada a decisão através de Assembléias Gerais das cooperativas, onde todos os cooperados tem direito de voto.

## 3 METODOLOGIA

Conforme Vergara (1997) existem dois critérios básicos de classificação quanto aos tipos de pesquisas: quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista), e quanto aos meios (pesquisa de campo,

pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso). Esta pesquisa será classificada como descritiva quanto aos fins e estudo múltiplo de caso quanto aos meios.

Na pesquisa descritiva quanto aos fins, o pesquisador busca mapear uma situação ou campo de análise, descrever e focar determinado contexto. De acordo com Gil (2007, p.54), o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Conforme Yin (2005), os estudos de casos se caracterizam pela observação direta dos acontecimentos contemporâneos, no contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno (teoria) e o contexto prático (real) ainda não estão bem definidos.

Este estudo de caso se desenvolveu em quatro cooperativas brasileiras do ramo agropecuário focadas em leite, no mes de junho de 2012 através de uma pesquisa qualitativa, utilizando a entrevista semi estruturada com os responsáveis pelo setor de controladoria [(normalmente o setor responsável pelo acompanhamento da GC nas empresas como pode ser observado em diversos estudos como Borinelli (2006)].

Para a estruturação desta pesquisa realizou-se, primeiramente, um estudo bibliográfico sobre o tema proposto em anais de congressos, artigo qualificados, teses e dissertações, e sites governamentais. A partir da coleta dos dados dos questionários, foi possível realizar a triangulação dos dados, que teve como principais objetivos comparar/inter-relacionar os resultados entre si e com o referencial desenvolvido embasando as conclusões e dando maior consistência e compreensão dos resultados do estudo (YIN, 2005).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DE RESULTADOS**

A pesquisa apresentada neste trabalho consistiu em um estudo de caso realizado em quatro cooperativas agropecuárias do ramo de laticínios que juntas somam faturamento acima de 4,8 bilhões anuais e com forte atuação nas regiões onde tem operações.

Nesta pesquisa criar-se á pseudônimos para identificar as cooperativas com objetivo de preservar as organizações, desta forma a Cooperativa A corresponde ao faturamento de quatro bilhões ano e fica situada no Estado de Santa Catarina, a Cooperativa B corresponde ao faturamento de 500 milhões ano e fica situada no Estado do Rio Grande do Sul, a Cooperativa C corresponde ao faturamento de 276 milhões ano e fica situada no Estado de Minas Gerais e a Cooperativa D corresponde ao faturamento de 254 milhões ano e também, igualmente a Cooperativa A fica sediada no Estado de Santa Catarina.

No questionário semi estruturado enviado para as 4 cooperativas havia uma estruturação em 5 blocos, onde foram perguntados aspectos referentes a propriedade,

conselho de administração, auditoria externa, conselho fiscal e gestão. A análise dos questionamentos se dará na ordem exposta anteriormente, refletindo a realidade obtida com o questionário.

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa foi avaliar, na percepção do responsável pelo setor de controladoria, o uso dos mecanismos de boas práticas sugeridos pela CVM e IBGC a fim de avaliar a aderência das cooperativas ao que se entende por ferramentas da governança corporativa.

#### 4.1 PROPRIEDADE

No primeiro bloco de perguntas os questionamentos faziam referência a propriedade, como se tratam de organizações cooperativas. Com relação à convocação para a AGO, as Cooperativas A respondeu que sua convocação se dá através de correspondência eletrônica, as Cooperativas B, C e D tem sua convocação através jornais de grande circulação, editais colados nas imediações, rádios e circulares. Analisando as recomendações da cartilha da CVM (2002) quanto à convocação de AGO é exposto apenas que seja amplamente divulgado, não são estabelecidos meios formais quanto a esta divulgação.

Com relação à elaboração do material sobre as temáticas tratadas na AGO a Cooperativa A informou que a diretoria administrativa junto com a secretaria que elaboram tais documentos, a Cooperativa B afirma que diretoria e conselho de administração elaboram materiais com auxílio da área de controladoria e marketing, na Cooperativa C além do conselho administrativo e diretoria existe a participação dos gerentes e na Cooperativa D o contador e o presidente que elaboram tais pautas. Na cartilha da CVM (2002) a recomendação é de que o conselho administrativo elabore e aprove tais pautas, obedecendo a quesitos legais e estatutários no caso das Cooperativas que de acordo com a Lei 5.764/71, nesta situação apenas observa-se que na Cooperativa B não existe a presença da diretoria ou do conselho, elaborado apenas pelo contador e seu presidente.

Quanto ao questionamento sobre perguntas feitas pelos associados prévias a AGO todas responderam que existe esta abertura, inclusive no dia da Assembleia com objetivo de esclarecer dúvidas na hora que ocorrer. Quando questionadas sobre abertura de valores referentes à remuneração do conselho e diretoria para aprovação durante a AGO apenas a Cooperativa D não leva tais pautas para aprovação, ponto que pode prejudicar este aspecto na governança corporativa de tal cooperativa.

#### 4.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A recomendação sobre o número de membros leva em conta que o conselho de administração deve ser grande o suficiente para assegurar ampla representatividade, e não tão grande que prejudique a eficiência, segundo cartilha da

CVM (2002), com relação a isso, as respostas das Cooperativas A, B e C estavam entre a quantidade recomendada (de 5 até 9 integrantes), porém, a Cooperativa D apresentou a quantidade de 11 conselheiros efetivos, apresentando assim uma quantidade acima da recomendada podendo prejudicar a eficiência do negócio. O prazo de mandato dos conselheiros permeia entre 3-4 anos, todas cooperativas participantes se enquadram neste quesito, porém o recomendável pelo IBGC (2010) cita sobre 2 anos de mandato ser o mais adequado aos conselhos de administração. Este aspecto, no âmbito de cooperativas é estatutário, devendo assim observar os estatutos individuais de cada cooperativa.

Quando questionado sobre o cargo de diretor-presidente e presidente do conselho de administração ser ocupado por pessoas distintas, a Cooperativa A e B apresentaram-se desta forma, com pessoas distintas, porém, as Cooperativas C e D informaram que o cargo é ocupado pela mesma pessoa. Esta recomendação da CVM (2002) se justifica em função do conselho de administração fiscalizar a gestão dos diretores. Por conseguinte, para evitar conflitos de interesses, o presidente do conselho de administração não deve ser também presidente da diretoria ou seu executivo principal.

Com relação à recomendação de conselheiros externos e especializados, nenhuma das cooperativas analisada apresentou esta realidade. Quando questionados sobre a periodicidade das reuniões do conselho, as Cooperativas A, C e D informaram haver reuniões mensais, já a Cooperativa B informou sobre a existência de reuniões quinzenais. Observa-se um cronograma de reuniões, o que fortalece a questão desta boa prática.

Com relação à qualificação dos conselheiros administrativos, a Cooperativa A, B e C apresentaram alguns conselheiros qualificados como administradores, advogados, engenheiros, médicos veterinários, mas a grande maioria é composta por produtores rurais. Quando questionados sobre a existência de comitês para assuntos específicos, apenas a Cooperativa A e Cooperativa B manifestaram suas existências. Para a Cooperativa A foram citados comitês de gerenciamento de risco e segurança da informação, para Cooperativa B há existência de comitês de crédito, de política leiteira e fruticultura (outro negócio da cooperativa). Quando questionados sobre o comitê de auditoria, todas cooperativas relataram não ter estes comitê.

#### 4.3 AUDITORIA EXTERNA

Com relação à auditoria externa, a Cooperativa A afirmou ter uma empresa que faz este serviço e, que faz o rodízio a cada 5 anos, porém afirmou também que esta mesma empresa presta serviços de treinamentos quando requisitada, tal ponto precisa ser avaliado, pois as boas práticas não recomendam que a empresa que presta serviço de auditoria independente preste algum outro de serviço de consultoria. Para a Cooperativa B a resposta foi de que não há auditoria externa, mas, que o conselho de

administração e a diretoria estão trabalhando nesta contratação. Para as Cooperativas B e C obteve-se que sim, são auditadas e efetuam o rodízio e não utilizam outros serviços destas empresas.

Quanto às ressalvas, apenas a Cooperativa D apresentou ressalvas na última verificação (2011). Quando questionados sobre o reporte da auditoria, a Cooperativa A afirmou que este reporte se dá aos administradores da cooperativa, infringindo aí uma das boas práticas que cita sobre este reporte ser ao comitê de auditoria ou, na sua ausência ao conselho fiscal. Já a Cooperativa C informou que o reporte se dá ao conselho fiscal e a diretoria executiva, a Cooperativa D confirmo o reporte ao conselho administrativo.

Quando questionados referente ao código de ética e conduta, a Cooperativa A informou não ter este tipo de manual, a Cooperativa B esta em fase de desenvolvimento, a Cooperativa C informou não ter este tipo de código e a Cooperativa D ressaltou a utilização de pontos estabelecidos no estatuto da cooperativa. Quando questionada sobre a distribuição do código de ética e conduta, a Cooperativa B afirmou estar estudando, mas que o objetivo é conseguir distribuir a todos envolvidos com a cooperativa, iniciando pelos empregados, produtores, fornecedores, principais clientes e conselhos, mas que, virtualmente este código estará disponível no site da empresa com objetivo de disseminação de seu conteúdo.

#### 4.4 CONSELHO FISCAL

Com relação ao conselho fiscal as cooperativas foram todas unânimes em afirmar a existência deste conselho com 3 conselheiros específicos, dentro do que rege as boas práticas conforme recomendação da CVM (2002). O conselho fiscal é regido pelo estatuto e, de acordo com a Lei das cooperativas deve ter mandato anual, quanto às atribuições do conselho, todas cooperativas responderam sobre atividades fiscalizadoras de resultados, liquidez, controles internos, entre outros.

As Cooperativas B, C e D citaram sobre a qualificação de seus conselheiros não serem focadas nos trabalhos desenvolvidas pelo conselho, já que se trata de pessoas eleitas, produtores associados das cooperativas. Este ponto precisa ter atenção, pois, embora sejam eleitos de acordo com o estatuto, precisam ter um conhecimento básico para o eficiente desenvolvimento de suas atribuições como órgão fiscalizador. A Cooperativa A informou que os conselheiros fiscais são presidentes das cooperativas afiliadas, tendo certo grau para avaliações e fiscalizações.

Todas cooperativas remuneram seus conselhos fiscais de acordo com o estabelecido em seus estatutos específicos. Quando questionados sobre as políticas de distribuição de sobras todas cooperativas afirmaram que esta informação ou estava prevista em estatuto ou anualmente votada na AGO.

## 4.5 GESTÃO

O gerenciamento de risco é informado ao conselho e diretoria através de relatórios para as Cooperativas A,B e C. A Cooperativa D não apresenta este tipo de relatórios ao seu conselho e ou diretoria. A Cooperativa B informou que os relatórios são mensais e semanais, como o de fluxo de caixa que é enviado a diretoria (presidente, vice-presidente e secretário) semanalmente.

Os controles internos são acompanhados por todas cooperativas, especificamente a Cooperativa B e C complementaram informando que esta atribuição é do setor de controladoria. Quando questionadas com relação ao mapa de riscos, apenas as Cooperativas A e B responderam positivamente. O mapa de riscos é de fato um relatório amplo onde são descritas áreas ou atividades de acordo com a vulnerabilidade do negócio, podendo ser mais vulnerável ou menos. Estas áreas foco são aquelas que despendem maiores valores de manutenção mensais.

Quando questionados sobre regras claras de transações entre partes relacionadas a fim de evitar conflitos de interesse apenas a Cooperativa C respondeu não ter tais definições. A Cooperativa B respondeu que estas regras estão expostas no código de ética e conduta que esta em fase final de avaliação e a Cooperativa C respondeu que quando ocorrem estes tipos de impasse são levados ao conselho de administração.

Todas cooperativas responderam de forma afirmativa ao serem questionadas sobre informação de remuneração de diretores e gerentes, ou seja, esta informação é aberta para estes níveis, fortalecendo a questão da transparência, um dos pilares da governança corporativa.

A Cooperativa A quando questionada sobre regras claras de política de remuneração sinalizou ter transparência neste aspecto e quando questionada sobre remuneração variável afirmou não ter. A Cooperativa B informou não ter um plano de cargos e salários em pleno funcionamento, mas, existe uma política de remuneração variável (bônus) semestral. A Cooperativa C afirmou ter regras claras para remuneração e ter remuneração variável. A Cooperativa D afirmou não ter regras claras de remuneração, mas, tem remuneração variável.

É importante as cooperativas terem atenção nestes aspectos para que se tenham regras claras e se evitem conflitos de interesse ou até mesmo favorecimentos, agindo assim em desconformidade com as boas praticas de governança. Todas cooperativas responderam afirmativamente quando questionadas sobre análises de viabilidades de projetos, inclusive as Cooperativas B e C afirmaram ter um setor que elabora tais projetos.

Quanto ao questionamento de política de doações e contribuições, apenas a Cooperativa A afirmou não ter tais políticas. A Cooperativa C informou que cada situação é analisada e que, situações específicas são levadas ao conselho para decisão. Este aspecto é importante para evitar possíveis favorecimentos ou até mesmo

conflitos de interesse que possam prejudicar a transparência e o andamento das boas práticas da governança corporativa. Quando questionadas sobre prejuízos em seus resultados, apenas a Cooperativa C afirmou não ter prejuízo nos últimos anos. As demais sinalizaram resultados negativos no ano de 2009.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo apresentou uma pesquisa com foco no diagnóstico do uso das boas práticas em governança corporativa em quatro cooperativas agropecuárias do ramo de laticínios em 3 diferentes Estados do Brasil, a partir da revisão da literatura e de um estudo múltiplo de caso. Este trabalho se caracteriza pela pesquisa descritiva onde na comparação da teoria e da prática de aspectos relacionados ao uso das boas práticas recomendadas pela CVM (2002) e IBGC (2010), concluiu-se que ocorreram diversas divergências e convergências.

Alguns pontos de divergências: de forma geral, a Cooperativa A apresentou algumas fragilidades como ausência de código de ética e conduta, utilização da auditoria para prestação de treinamentos, a auditoria externa se reportar aos administradores da empresa, a inexistência de regras claras para contribuições e doações. Com relação à Cooperativa B observa-se que não há conselheiros externos ou independentes auxiliando o conselho de administração, a política de remuneração esta em fase de implantação assim como o código de ética e conduta, hoje estes aspectos apresentam vulnerabilidade se não tratados e implantados no curto prazo assim como a contratação de uma empresa de auditoria externa.

A Cooperativa C apresenta como pontos de divergência a questão do cargo de diretor do conselho e diretor presidente ser representado pela mesma pessoa, também não apresenta conselheiros externos para auxiliar o conselho de administração, não possui comitês específicos para tratar de pautas pontuais, a cooperativa não tem um código de ética e conduta implantado, não informou sobre o desenvolvimento de algum, também não apresenta um mapa de riscos, importante para diagnóstico da empresa.

A Cooperativa D apresenta alguns pontos divergentes como: não são levados a AGO assuntos referentes à remuneração da diretoria e conselhos, a quantidade de membros do conselho de administração pode ser considerado acima do que é recomendado pela CVM (2002), não tem conselheiros independentes conforme recomendação do IBGC (2010), não possui comitês específicos ou de auditoria, não tem código de ética e conduta, faz uso do que o estatuto prevê para tais fins, a empresa que presta serviço de auditoria esta há mais de 5 anos, ou seja, não foi efetuado o rodízio, não apresenta informações substanciais de risco aos seus diretores e conselho de administração, não possui mapa de risco e regras claras quanto a possíveis conflitos de interesse entre partes relacionadas e a política de remuneração não é clara.

Como pontos de convergência pode-se destacar: Cooperativa A aspectos gerais da AGO, do conselho administrativo, dos comitês específicos, do conselho de administração, existência de auditoria independente e, de forma geral a gestão profissionalizada, que faz uso de diversas práticas de administração com vistas à minimização de riscos. A Cooperativa B também apresentou muitos aspectos convergentes, inclusive as iniciativas de desenvolvimento de códigos de ética e conduta, contratação de auditoria externa e também aspectos gerais da gestão. A Cooperativa C apresentou como pontos convergentes aspectos relacionados ao conselho fiscal, conselho administrativo, AGO, auditoria externa e técnicas profissionalizadas de gestão. A Cooperativa D também apresentou pontos convergentes referentes à AGO, conselho administrativo e fiscal, auditoria externa e gestão, embora tenha que ter atenção em alguns pontos conforme detalhado anteriormente.

Salientam-se as contribuições da pesquisa apresentada neste artigo, tanto da perspectiva acadêmica quanto da perspectiva empresarial. Através de pesquisas mensuradas identifica-se um interesse crescente da produção científica quanto ao tema, mas, ainda há carência de estudos nesta área. Assim, este trabalho apresentou contribuições quanto ao desenvolvimento científico das boas práticas, focando seu uso em cooperativa, que pouco se diferencia em termos práticos de outras modalidades de organização.

A pesquisa mostrada nesse estudo apresentou algumas limitações: respondida pelos responsáveis da área de controladoria, logo se limitando a estas visões, apresentou a realidade do tema principal em apenas 4 cooperativas agropecuárias do ramo do leite, logo, suas conclusões não são generalizáveis. Recomenda-se elaborar diagnósticos deste tipo em demais cooperativas com vistas a analisar se as percepções vistas são comuns em mais casos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA-SANTOS, P. S, VERHAGEM J.A, BEZESSA F.A. Gerenciamento de resultados por meio de decisões operacionais e a governança corporativa: análise das indústrias siderúrgicas e metalúrgicas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 5 n. 13 (2011).

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BERLEA, MEANS G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan. 1932.

BIALOSKORSKI NETO, S. **A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais**. In II Workshop brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares. PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto. 1999.

BORINELLI, M. L. **Estrutura básica conceitual de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da prática. Tese do Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 2006.

CHADDAD, F. **Cooperativas no agronegócio do leite**: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, v. 9, p. 69-78, 2007.

CHUNG K. ZHANG H. Corporate Governance and Institutional Ownership. **Journal of financial and quantitative analysis**. Vol. 46, No. 1, Feb. 2011, pp. 247–273.

\_\_\_\_\_. **Recomendações Da CVM sobre Governança Corporativa**. Jun/2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 01 jun. 2012.

DAVIS, P. BIALOSKORSKI NETO S. Governança e gestão de capital social em Cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**. Vol. 5, nº 01, janeiro/junho 2010.

DUARTE E., CARDOZO, E., VICENTE, E. F.R. Governança: Uma Investigação da Produção Científica Brasileira no Período de 2000 a 2009. **Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília** · v. 15 · n. 1 · p. 115 - 127 · jan/abr 2012.

FERRARI, A. B. **Informações contábeis-gerenciais para o controle estratégico**: um diagnóstico nas Cooperativas da Serra Gaúcha e Região Metropolitana da Grande Porto Alegre. Dissertação mestrado Universidade do Vale dos Sinos. Programa de pós-graduação em ciências contábeis. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HUANG, C., HO Y. Historical research on corporate governance: A bibliometric analysis. **African Journal of Business Management** Vol. 5(2), pp. 276-284, 18 January, 2011.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANCA CORPORATIVA. 2009. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4ª ed., São Paulo, IBGC. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>> . Acesso em: 01 mar. 2012.

JENSEN M. C, MECKELING W.H. **Theory of the firm**: managerial behavior, agency costs, and capital structure. *J. Financ. Econ.*, 3. 1976.

LEAL, R. P. C.; FERREIRA, V.; CARVALHAL-DA-SILVA, A. L (org). **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: EPapers Serviços Editoriais Ltda, 2002.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, n. 8, dez. 1997.

MURITIBA, S. N. et al. **Governança corporativa no Brasil: uma análise bibliométrica das publicações dos últimos doze anos**. In: Seminário em Administração. XIII Semead. Anais Eletrônicos... São Paulo: Semead, 2010.

RICCIARDI, L.; LEMOS, R. J. de. **Cooperativa, a empresa do Século XXI** - como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo: LTr, 2000.

TOSINI, M. de F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e o controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações** – FEARP/USP, São Paulo, p. 75-89, dez 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WINTER, Jaap W., The Financial Crisis: Does Good Corporate Governance Matter and How to Achieve it? DSF Policy Paper No. 14. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1972057> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1972057>, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.