



## GOVERNANÇA CORPORATIVA: O CASO DA COOPERATIVA COPACOL

### **Franciane Bortoluzzi\***

Mestranda em Administração (Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE)

Constel Tecnologia LTDA

franbortoluzzi@gmail.com

### **Edison Luiz Leismann**

Doutor em Economia Aplicada (Universidade Federal de Viçosa - UFV)

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

elleismann@hotmail.com

### **Jerry Adriani Johann**

Doutor em Engenharia Agrícola (Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP)

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

jerry.johann@hotmail.com

### **Resumo:**

As organizações buscam diversos mecanismos de gestão que proporcionem competitividade. Nesse contexto, a ação das cooperativas diante das exigências econômicas e sociais do mundo moderno requer a busca de modelos de gestão que possibilitem o ajuste da sua estrutura à realidade de mercado (Quelhas, 2013). Assim, o desenvolvimento de ações e boas práticas de governança corporativa produz resultados confiáveis e duradouros no sentido de obter sustentabilidade ao negócio (Eugênio, 2013). O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos colaboradores da Copacol quanto às boas práticas da governança corporativa na cooperativa. Cooperativa é o foco da presente pesquisa. O estudo se justifica pela representatividade desta na participação da geração de riqueza e no cenário econômico e social brasileiro e mundial, bem como, por promover incentivos à permanência das pessoas e das famílias no setor primário, por meio do oferecimento de maior concorrência em relação às demais modalidades societárias (Oro, Frozza & Eidt, 2008). A lacuna a ser preenchida é oriunda da literatura de governança corporativa aplicável em organizações cooperativas. O estudo é quantitativo descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários tipo escala Likert, nos meses de outubro e novembro/2015. Utilizou-se de estatística descritiva, análise de distribuição de frequência, gráficos e tabelas relacionando variáveis da amostra. Os resultados apresentaram que os respondentes possuem total concordância quanto à cooperativa apresentar boas práticas de governança corporativa.

**Palavras-chave:** Governança corporativa; Competitividade; Cooperativas; Sustentabilidade.

## **CORPORATE GOVERNANCE: THE CASE OF COOPERATIVE COPACOL**

### **Abstract**

Organizations seek various management mechanisms which provide competitiveness. In this context, the action of cooperatives in the face of economic and social demands of the modern world requires the search for management models that enable the adjustment of its structure to the market reality (Quelhas, 2013). Thus, the development of actions and good corporate governance practices produces reliable and lasting results in getting to the business sustainability (Eugênio, 2013). The objective of this study is to analyze the perception of Copacol employees as the best practices of corporate governance in the cooperative. Cooperative is the focus of this research. The study is justified by the representation of this in the share of wealth creation and economic and social scenario Brazilian and world as well, by promoting retention incentives of individuals and families in the primary sector, through increased competition offering in relation to other corporate arrangements (Oro, Frozza & Eidt, 2008). The gap to be filled come from the applicable corporate governance literature in cooperative organizations. The study is descriptive quantitative. Data collection was conducted through questionnaires on Likert scale, in the months of October and November / 2015. We used descriptive statistics, frequency distribution analysis, charts and graphs relating the sample variables. The results showed that respondents have total agreement on cooperative present best practices of corporate governance.

**Keywords:** Corporate Governance; Competitiveness; Cooperatives; Sustainability.

## **GOBIERNO CORPORATIVO: EL CASO DE COPACOL COOPERATIVA**

### **Resumen**

Las organizaciones buscan diversos mecanismos de gestión que proporcionan competitividad. En este contexto, la acción de las cooperativas en el rostro de las demandas económicas y sociales del mundo moderno requiere la búsqueda de modelos de gestión que permitan la adaptación de su estructura a la realidad del mercado (Quelhas, 2013). Por lo tanto, el desarrollo de acciones y buenas prácticas de gobierno corporativo produce resultados confiables y duraderas para llegar a la sostenibilidad del negocio (Eugênio, 2013). El objetivo de este estudio es analizar la percepción de los empleados Copacol como las mejores prácticas de gobierno corporativo en la cooperativa. Cooperativa es el foco de esta investigación. El estudio se justifica por la representación de esta en la parte de la creación de riqueza y el escenario económico y social de Brasil y del mundo, así, mediante la promoción de incentivos de retención de los individuos y las familias en el sector primario, a través de una mayor oferta de la competencia en relación con otros arreglos corporativos (Oro, Frozza y Eidt, 2008). La brecha por cubrir provienen de la literatura de gobierno corporativo aplicables en las organizaciones cooperativas. El estudio es cuantitativo descriptivo. La recolección de datos se realizó a través de cuestionarios en la escala Likert, en los meses de octubre y noviembre / 2015. Se utilizó estadística descriptiva, análisis de distribución de frecuencias, análisis dimensional de las tablas de contingencia, la aplicación de la prueba de la independencia con el análisis del valor de p. Los resultados mostraron

que los encuestados tienen un acuerdo total sobre cooperativas presentes las mejores prácticas de gobierno corporativo.

**Palabras clave:** Gobierno Corporativo; Competitividad; Cooperativas; Sostenibilidad.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações buscam diversos mecanismos de gestão que proporcionem competitividade. Nesse sentido, a ação das cooperativas diante das exigências econômicas e sociais do mundo moderno requer a busca de modelos de gestão que possibilitem o ajuste da sua estrutura à realidade de mercado (Quelhas, 2013).

Esse ajuste é possível por meio de ferramentas como a governança corporativa. Para Siffert Filho (1998, p. 2) a governança corporativa é um “sistema de controle e monitoramento estabelecido pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários”.

De modo geral, as definições sobre governança corporativa permitem descrevê-la como um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes *stakeholders*, reduzindo o custo de capital e aumentando o valor da empresa e o retorno aos acionistas (Silva, 2006).

Um sistema de governança efetivo tende a otimizar as decisões empresariais, aumentando a probabilidade de cumprimento das regras e obtendo melhores perspectivas de geração de fluxo de caixa. A partir disso, Silveira (2015) destaca como benefício interno da governança o aperfeiçoamento do funcionamento da alta gestão, que melhora a interface entre os órgãos e aprimora o processo decisório, bem como, obtém maior transparência e credibilidade com os *stakeholders*.

Vários estudos empíricos publicados atestam que melhores práticas de governança corporativa levam a um valor de mercado maior e a um desempenho operacional superior das organizações. Um dos estudos mais conhecidos foi conduzido pela McKinsey Company, perguntando a diversos investidores na Europa, Àsia e na América Latina o quanto eles estariam dispostos a pagar mais por uma empresa com boas práticas de governança corporativa e de quanto seria esse prêmio pela boa governança. Os resultados mostraram que mais de 80% dos entrevistados estariam dispostos a pagar mais por uma empresa com boas práticas de governança e 75% dos investidores consideravam a governança tão importante quanto o desempenho financeiro da companhia (Silva, 2006).

O estudo desenvolvido por Lima, Oliveira, Cabral, Santos e Pessoa (2015) atesta que há melhor desempenho econômico por parte das empresas listadas nos estratos diferenciados de níveis

de governança da BM&FBOVESPA. Nesse mesmo sentido, o estudo de Barros, Silva e Voese (2015) mostra que o custo de endividamento é menor em empresas com elevado grau de presença dos atributos de governança corporativa.

Nesse entendimento, o desenvolvimento de ações e boas práticas de governança corporativa produz resultados confiáveis e duradouros no sentido de obter sustentabilidade ao negócio (Eugênio, 2013).

Este estudo justifica-se pela contribuição do caso sobre a percepção dos colaboradores com relação às boas práticas da governança corporativa nas cooperativas. As cooperativas são o foco da presente pesquisa pela representatividade na participação da geração de riqueza e no cenário econômico e social brasileiro e mundial, bem como, por promoverem incentivos à permanência das pessoas e das famílias no setor primário, por meio do oferecimento de maior concorrência em relação às demais modalidades societárias (Oro *et al.*, 2008).

A lacuna a ser preenchida pela presente pesquisa é oriunda da literatura de governança corporativa aplicável em organizações cooperativas. A adoção das boas práticas possibilita minimizar os conflitos de interesse entre conselho de administração e cooperados.

Portanto, é neste contexto que o estudo foi proposto, procurando responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores da Copacol quanto às boas práticas da governança corporativa?

O estudo está estruturado inicialmente pela introdução e referencial teórico sobre o contexto da governança corporativa e as cooperativas. Na sequência, apresenta-se a metodologia, análises e resultados do estudo e considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica permite dizer algo sobre o objeto de estudo, apresenta e embasa os fatos a serem abordados e explicados. Neste estudo, o referencial teórico contextualiza a Governança Corporativa – GC, sua perspectiva histórica, bem como sua tendência e aspectos essenciais. Como instituição foco desta pesquisa, desenvolve-se um levantamento teórico sobre as cooperativas agropecuárias no Brasil e no Paraná. Assim, o estudo se desenvolve a partir da pergunta de pesquisa, mediado pela fundamentação teórica e estruturado a partir da metodologia de pesquisa.

## 2.1. Governança Corporativa - Perspectiva Histórica

Entendido como regras que governam a estrutura e o exercício de poder e controle de uma companhia (Silva, 2006), o conceito de Governança Corporativa - GC não é recente. De forma difusa, existe há mais de 50 anos. Contudo, na década de 1960 é que a expressão “*corporate governance*” passou a designar os diversos mecanismos que norteiam o processo decisório de uma organização (Vilhena & Camargos, 2015).

*Cadbury* foi o primeiro código de melhores práticas de governança corporativa, definido em 1992 na Inglaterra. O primeiro livro sobre o assunto foi editado em 1995 – *Corporate Governance* – por R. Monks e N. Minow. E a primeira iniciativa para difusão dos princípios da boa governança foi concluída em 1999, com a edição dos *Principles of Corporate Governance*, da OCDE (Andrade & Rosseti, 2007).

São várias as razões simultâneas para o desenvolvimento da governança corporativa nos últimos anos. Os conflitos de agência, sejam eles oriundos do oportunismo de gestores diante da dispersão ou ausência dos acionistas, ou ainda os conflitos associáveis a estruturas de propriedade acionária que ensejam a expropriação dos direitos de minoritários por ações oportunistas de majoritários podem ser consideradas as razões fundamentais deste avanço (Andrade & Rosseti, 2007).

Além das razões históricas para o despertar da GC, outras forças externas e internas, nos anos recentes, têm conduzido a governança corporativa a uma condição de alta relevância entre as práticas mais modernas e avançadas de alta gestão. Andrade e Rosseti (2007) apresentam como razões externas, as mudanças no macroambiente. Caracterizado pelo processo de desfronterização de mercados reais e financeiros e a constituição de blocos econômicos, quebrando as barreiras de entrada de quase todos os negócios e estimulando a competitividade e produtividade.

As mudanças no ambiente de negócios, tornando-os mais complexos em meio a descontinuidade, a incerteza e a turbulência também caracteriza uma força externa estimuladora da GC. Ainda segundo os autores, as revisões institucionais, por meio de investidores mais ativos, assumindo posturas mais fortes e intervencionistas e as reações das entidades reguladoras e das instituições de mercados de capitais.

Somadas as forças externas, há um conjunto de forças internas nas empresas que tem impacto considerável na evolução da GC. Conforme Andrade e Rosseti (2007) as mudanças societárias, ocorridas por meio de privatizações, fusões, cisões e aquisições de empresas são uns dos fatores. Logo, os realinhamentos estratégicos resultantes destas mudanças societárias exigiram novos modelos de governança, tanto para formulação da estratégia quanto para as operações e seu acompanhamento. E por último, os reordenamentos organizacionais, requeridos por motivos

sucessórios ou estratégicos em que se destaca a crescente profissionalização, no sentido de adoção de modelos mais avançados de gestão.

Nesse contexto, o resultado desse conjunto de razões externas e internas, tem sido a assimilação e a internalização de boas práticas de governança corporativa em todos ambientes de negócios.

## **2.2. Tendências e Aspectos Essenciais da Governança Corporativa**

As práticas de governança corporativa no Brasil, se intensificaram com a abertura da economia, o aumento de investimentos estrangeiros no país e com as empresas brasileiras acessando mercados internacionais.

A abrangência das práticas de governança corporativa admite várias acepções, desde as questões legais, como as que regem os direitos societários e sucessórios; as que enfatizam a geração de valor e maximização do retorno dos investimentos; as decisões estratégicas, como os propósitos empresariais e diretrizes para desenvolvimento dos negócios; até as acepções relacionadas à gestão, como as relações entre acionistas, conselho de administração e direção executiva das organizações (Andrade & Rosseti, 2007).

São diversos os documentos no Brasil e no mundo que elencam as boas práticas da GC, desde normas elaboradas por países (Código Hempel, Lei Sarbanes-Oxley, nova Lei das S.A.), órgãos multilaterais (OECD), órgãos reguladores nacionais (CVM), bolsa de valores (Bovespa), investidores institucionais (Calpers, Tiaa-Cref, Previ e Petros), empresas (General Motors e Petrobras), órgãos de fomento (BNDES) até entidades sem fins lucrativos (IBGC).

Assim, os vários modelos de governança corporativa se diferenciam em função dos modos de constituição e gestão das empresas, a dimensão dominantes das empresas em cada país, a amplitude dos interesses alcançados pela governança e a tipologia das empresas (Silva, 2006).

Entre os diversos conceitos aplicados a governança corporativa, Andrade e Rossetti os (2007) sintetizam em quatro grupos: como guardião dos direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; como sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; como estrutura de poder que se observa no interior das corporações e como sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias.

Para a aplicação da GC nas organizações há que observar os quatro princípios básicos da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). A transparência na obrigação de informar; a equidade no tratamento justo a todos os *stakeholders*; a prestação de contas de forma transparente e equânime, assumindo as consequências

dos seus atos e omissões e a responsabilidade corporativa no zelo pela sustentabilidade, incorporando considerações de ordem social, ambiental e econômica na definição dos negócios e operações.

Para as empresas, segundo Silva (2006) é importante investir em boas práticas de GC, pois além de reduzir o custo de capital, aumenta o valor da empresa e permite retorno aos acionistas. Para as cooperativas, essas práticas buscam a transparência e a confiança na relação com os associados e demais *stakeholders* (Davis & Bialokorski Neto, 2010) alinhando interesses com o objetivo de preservar e otimizar o valor da cooperativa, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade e perenidade (IBGC, 2015).

De modo geral, os resultados obtidos a partir da adoção de práticas de GC são importantes para gestores: por justificar sua implantação por parte das empresas em contraponto aos seus elevados custos de manutenção; para investidores, por ser do interesse destes o acompanhamento da gestão da empresa, a fim de obter melhores resultados para seus investimentos; e para o mercado, que ganha em transparência, em credibilidade e na redução da assimetria de informação (Vilhena & Camargos, 2015).

### **2.3. As Cooperativas Agropecuárias no Brasil e no Paraná**

A união entre indivíduos com interesses comuns, que compartilham de sentimentos de cooperação e confiança, possibilita o fortalecimento do grupo e a conquista dos objetivos (Santos & Cândido, 2014). Com base na definição da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná [OCEPAR] (2015), “cooperativa é um empreendimento de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma pessoa jurídica pertencente a todas e democraticamente controlada”.

A organização cooperativista é um valioso instrumento de desenvolvimento particular de cada associado, possibilita desenvolvimento de unidades de trabalho eficientes e autônomas, com fácil coordenação de relações de contrato que favorece a agregação de valor às atividades produzidas pelos associados (Zylbersztajn *et al.*, 2000).

De acordo com Gawlak e Ratzke (2010) o movimento cooperativista brasileiro iniciou com a criação da primeira cooperativa de consumo que se tem registro no Brasil, no ano 1889, em Ouro Preto (MG), denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto.

Diferentemente que na Europa, o cooperativismo no Brasil nasce como uma promoção das elites (econômicas e políticas) em uma economia predominantemente agroexportadora. Não se trata então de um movimento vindo de baixo, mas imposto de cima. Não é o caso de um movimento social de conquista, mas de uma política de controle social e de intervenção estatal (Rios, 2007).

A partir dos anos 1980, dois tipos de cooperativa se destacaram no cenário econômico nacional: as cooperativas de trabalho no meio urbano e as cooperativas de agricultura familiar no meio rural (Rios, 2007). Na década de 90, com a abertura comercial presenciou-se uma grande exposição dos produtos nacionais à concorrência internacional que naturalmente necessitou de uma reestruturação em todo o sistema produtivo (Staduto *et al.* 2007).

Quando se fala nas tendências da gestão cooperativista, há pontos importantes para serem considerados, como a profissionalização da gestão da empresa, separando a propriedade do controle e agilizando o processo de tomada de decisão; o estabelecimento de uma relação contratual estável, reduzindo o oportunismo e com altos índices de fidelidade por parte de seus associados; centrar-se nos negócios que são o seu verdadeiro objetivo de existência, estar atenta as crescentes exigências dos consumidores e as oportunidades de estabelecerem alianças estratégicas (Zylbersztajn *et al.*, 2000).

As cooperativas têm forte representatividade no PIB brasileiro. As exportações de cooperativas entre os meses de janeiro e fevereiro de 2016 chegaram a US\$ 775.546.103. A balança comercial das cooperativas, historicamente, apresenta saldo positivo, tendo alcançado US\$ 733.331.565 no acumulado de janeiro e fevereiro de 2016 (MDIC, 2016). Particularmente as cooperativas agropecuárias respondem por mais de 90% das exportações (OCEPAR, 2015).

Além disso, o sistema cooperativista tem contribuído de forma significativa para a redução dos índices de desemprego. A força de trabalho das cooperativas, desde 2002, quase dobrou, passando de 171,3 mil empregados para os atuais 321,4 mil. O ramo agropecuário é o que mais gera empregos diretos: 164,2 mil (51%), (OCEPAR, 2015).

O cooperativismo brasileiro tem apresentado, nos últimos anos, crescimento acentuado em aspectos econômicos e sociais. Neste cenário, o Paraná é considerado referência nacional de organização cooperativista. Atualmente responde por 18% de toda safra brasileira, ocupando primeiro lugar entre os estados brasileiros na produção de frango, milho, trigo, feijão e cevada. Somente no ramo agropecuário o Paraná possui 74 cooperativas, com 139.663 cooperados e 67.035 empregados (OCEPAR, 2015).

Logo, é notória a importância destas organizações para o cenário econômico nacional. As cooperativas como organizações preocupadas com sua missão e princípios, devem ser unânimes em promover as melhores condições de atendimento e desenvolvimento de seus variados *stakeholders*.



### 3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é classificada como quantitativa, porque procura quantificar os dados e aplica análise estatística (Malhotra, 2001).

Quanto aos objetivos, o estudo se caracteriza como descritivo, pois tem como finalidade, “descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (Cervo & Bervian, 1996, p.49). Uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 1999).

A pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (Churchill, 1987), expondo as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para o alcance dos objetivos, primeiramente o estudo foi baseado no levantamento bibliográfico sobre o tema e analisadas as informações contidas no site da cooperativa, consideradas fontes secundárias.

Posteriormente, os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de questionários, utilizando a escala Likert. A vantagem da escala Likert é sua facilidade de manuseio, já que é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer (Costa, 2011). A confiabilidade é melhor em escalas cujos itens são medidos com mais de 7 pontos, e diminui quando os itens possuem menos de 5 pontos. Porém, menos pontos parecem tornar mais fáceis as respostas, de modo que, ao aumentar o número de pontos ganha-se em consistência psicométrica e perde-se em segurança nas respostas. Sendo este um ponto fraco dessa escala. Para esta pesquisa utilizou-se escala com 5 pontos.

O universo da pesquisa foi composto por gestores da cooperativa, compreendendo gerentes, supervisores e encarregados, num total de 173 pessoas. Responderam à pesquisa 91 gestores. A amostra pode ser considerada por conveniência.

Os questionários foram enviados via e-mail, para o endereço eletrônico de todos os gestores. A ferramenta de coleta apresenta dois blocos, um do perfil dos respondentes e o outro baseado nos princípios básicos da governança corporativa nas cooperativas. São quatro princípios básicos: transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). A coleta dos dados ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2015.

Os dados foram tratados por estatística descritiva, por intermédio de análise de distribuição de frequência, apresentação de gráficos e tabelas, identificando características da amostra e relação entre as variáveis qualitativas do estudo.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

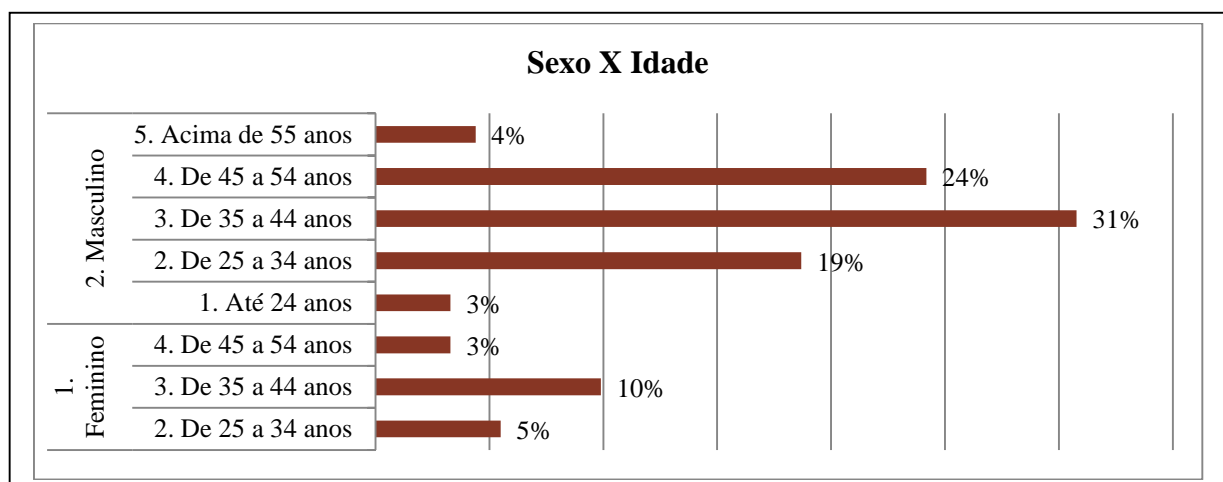
Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa aplicada, iniciando com o bloco da análise do perfil dos 91 gestores da Copacol.

##### 4.1. Bloco 1 - Análise do Perfil

O conjunto de questões sobre a caracterização do perfil dos respondentes apresenta dados em relação ao sexo, idade, escolaridade e tempo de trabalho na cooperativa.

A amostra pesquisada demonstrou que a representação masculina (81%) é superior à representação feminina (19%). Quanto à idade, a maioria dos respondentes encontra-se na faixa dos 35 a 44 anos, tanto para o sexo feminino (10%) quanto para o sexo masculino (31%), conforme mostra a Figura 01.

A segunda maior representatividade de idade está na faixa de 25 a 34 anos para mulheres (5%) e de 45 a 54 anos para os homens (24%). Isso demonstra que o nível de gestores na cooperativa encontra-se na parte feminina com uma faixa etária mais jovem e na parte masculina com faixa etária mais velha.



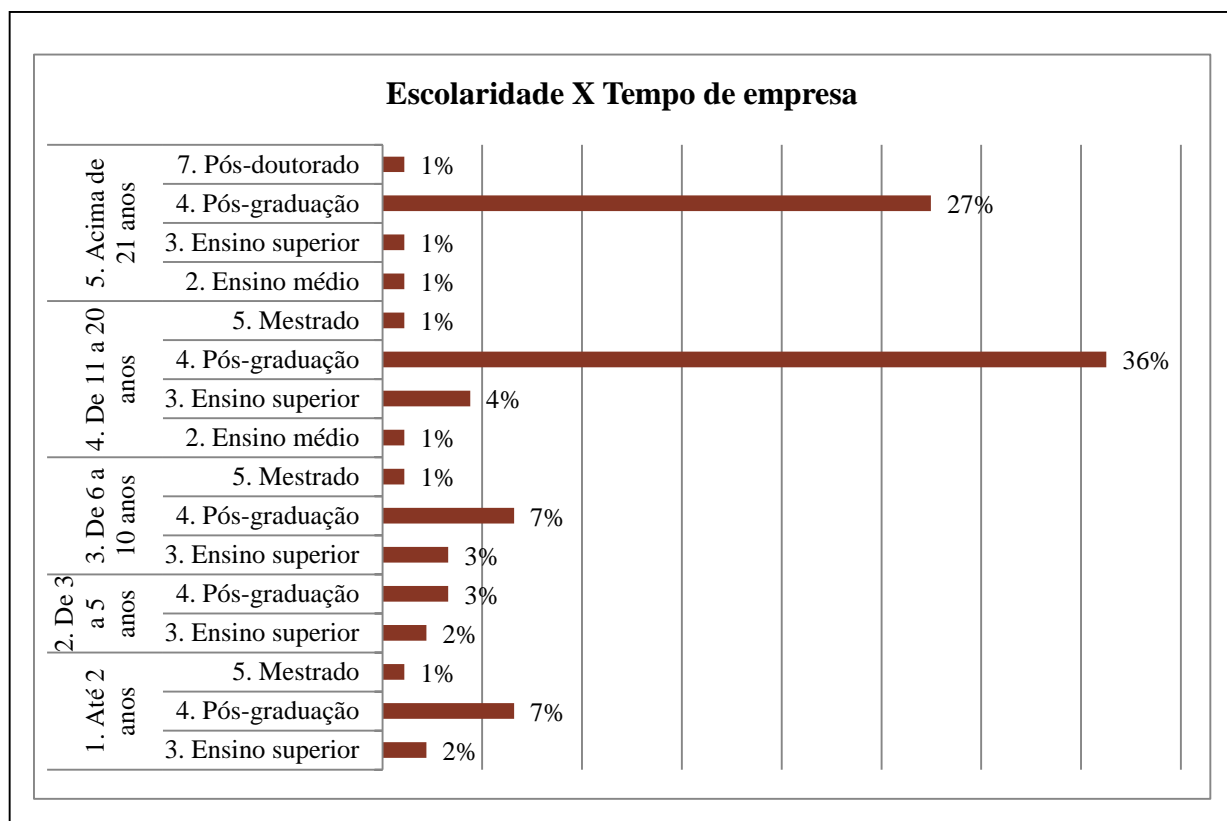
**Figura 01 - Sexo X Idade**

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

Em relação à escolaridade, conforme mostra a Figura 02, a maior parte dos gestores possui pós graduação (80%) ou ensino superior (12%). Importante destacar que, em nível mestrado possuem 3% e pós doutorado 1% dos respondentes.

No que se refere ao tempo de empresa desses gestores, ainda na Figura 02, observa-se que, a grande maioria deles, representados por 74% do total, trabalham na cooperativa há mais de 11 anos. Deste percentual, 31% estão na cooperativa há mais de 21 anos.

Cruzando os dados entre escolaridade e tempo de trabalho na cooperativa, percebe-se que dos gestores que estão na cooperativa há mais de 11 anos, 36% possuem pós graduação; e dos que estão há mais de 21 anos, 27% possuem pós graduação. Nota-se portanto, que em maior o tempo de empresa os gestores possuem melhor qualificação.



**Figura 02** - Escolaridade X Tempo de empresa

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

Concluída a análise de perfil, passa-se ao bloco de questões relacionadas à governança corporativa na cooperativa.

## 4.2. Bloco 2 – Princípios Básicos de Governança Corporativa em Cooperativas

### 4.2.1. Transparência

Na sequência, apresentam-se os dados sobre o conjunto de questões relativas ao princípio transparência, considerando a forma e conteúdo das informações disponibilizadas, canais alternativos de comunicação, reuniões periódicas com os associados, entre outras. Este conjunto procura evidenciar a obrigação de informar da cooperativa (IBGC, 2015).

A Tabela 01 demonstra o percentual das respostas das questões 1 a 7 do princípio transparência do instrumento de coleta de dados. O total de percentuais de resposta em cada alternativa foi A=566, B=115, C=5, D=7 e E=7. Assim, observa-se que a alternativa A (Concordo totalmente) foi a mais assinalada, corresponde a 81% do total de respostas, com destaque para as questões 1, 5, 6 e 7.

Significa dizer que são disponibilizadas informações de interesse dos *stakeholders* e por canais alternativos de comunicação, o nível de transparência da cooperativa aumenta a confiança interna e na relação com terceiros e são realizadas reuniões periódicas com os associados.

**Tabela 01.**

Percentual de respostas do princípio transparência

TRANSPARÊNCIA	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Não concordo parcialmente	Não concordo totalmente
1. A cooperativa disponibiliza informações que sejam de interesse dos associados, clientes, colaboradores, órgãos governamentais, comunidade.	91	7	1	0	1
2. A cooperativa disponibiliza informações que vão além daquelas impostas por disposição de leis e regulamentos.	73	24	1	1	1
3. As informações disponibilizadas vão além das informações sobre o desempenho econômico-financeiro.	73	26	0	0	1
4. O "desejo de informar" é característica da cooperativa.	67	30	1	1	1
5. O nível de transparência da cooperativa aumenta a confiança interna e na relação com terceiros.	88	8	2	1	1
6. A cooperativa tem canais alternativos para comunicação com os stakeholders (rádio, revista, jornal, e-mail, site, etc.).	87	10	0	3	0
7. A cooperativa realiza reuniões periódicas com seus associados.	88	11	0	0	1
<b>Total %</b>	<b>566</b>	<b>115</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>%</b>	<b>81</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

#### 4.2.2. Equidade

A seguir, apresentam-se os dados referentes ao conjunto de questões relacionado ao princípio equidade, trata-se do tratamento justo a todos os *stakeholders* (IBGC, 2015). A Tabela 02 mostra o percentual de respostas das questões 1 a 4 do instrumento de coleta de dados que compõe esse conjunto.

O total percentual de resposta de cada alternativa foi: A=305, B=86, C=1, D=4 e E=3. Nota-se que a alternativa A (Concordo totalmente) novamente foi a mais assinalada, representando 76% do total de respostas, com destaque para as questões 1 e 4. Ou seja, os respondentes concordam que há tratamento justo na cooperativa e que ela dispõe de um código de ética ou conduta.

**Tabela 02.**

Percentual de respostas do princípio equidade

<b>EQUIDADE</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não concordo parcialmente</b>	<b>Não concordo totalmente</b>
1. Os associados têm tratamento justo na cooperativa.	82	15	1	0	1
2. O tratamento é justo a todos os grupos (colaboradores, comunidade, etc.) inclusive os minoritários na cooperativa.	62	36	0	1	1
3. Não há atitudes ou políticas discriminatórias na cooperativa.	67	30	0	3	0
4. A cooperativa dispõe de código de ética ou conduta.	95	4	0	0	1
<b>Total %</b>	<b>305</b>	<b>86</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>%</b>	<b>76</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

#### 4.2.3. Accountability

No conjunto de questões (questões 1 a 10), relacionado ao princípio *accountability*, objetivo é identificar a concordância atribuída à prestação de contas, considerando ser feita de forma transparente e equânime, de forma a assumir as consequências dos atos da cooperativa (IBGC, 2015).

O total geral de respostas em cada alternativa desse conjunto foi: A=868, B=100, C=16, D=5 e E=10. A alternativa mais assinalada nesse conjunto foi “Concordo totalmente”, representando 87% do total de respostas, com destaque para as questões 1, 4, 5, 6 e 9, conforme mostra a Tabela 03.

Isso demonstra que há uma prestação de contas de forma atuante por parte da administração da cooperativa, desde critérios claros e transparentes para o processo eleitoral, planejamento com metas bem definidas, monitoramento periódico dos resultados e estrutura própria de auditoria interna.

**Tabela 03.**Percentual de respostas do princípio *accountability*

ACCOUNTABILITY	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Não concordo parcialmente	Não concordo totalmente
1. O órgão de administração da cooperativa presta contas de sua atuação de forma transparente.	92	4	2	0	1
2. Há imparcialidade e prudência na prestação de contas por parte do órgão de administração da cooperativa.	90	7	2	0	1
3. As demonstrações contábeis e relatórios gerenciais estão disponíveis para os associados.	89	8	0	2	1
4. O processo eleitoral da cooperativa possui critérios claros e transparentes.	93	4	1	0	1
5. A cooperativa estabelece planejamento com definição clara das metas.	95	4	0	0	1
6. A cooperativa monitora seus resultados periodicamente.	92	7	0	0	1
7. A remuneração dos gestores está associada ao desempenho.	53	41	3	3	0
8. É fornecido, direta ou indiretamente, treinamento para preparação dos conselheiros fiscais.	78	20	1	0	1
9. Existe estrutura própria de auditoria interna.	97	2	0	0	1
10. A cooperativa utiliza de auditoria independente para validação dos seus demonstrativos contábeis.	89	3	7	0	1
<b>Total %</b>	<b>868</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>%</b>	<b>87</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

#### 4.2.4. Responsabilidade Corporativa

O último conjunto de questões trata do princípio responsabilidade corporativa, que incorpora considerações de ordem social, ambiental e econômica na definição dos negócios e operações, ou seja, há um zelo pela sustentabilidade da cooperativa (IBGC, 2015).

Com questões de 1 a 10, este conjunto possui no total percentual geral de respostas em cada alternativa: A=792, B=175, C=13, D=8 e E=12. A alternativa mais assinalada foi “Concordo totalmente”, representando 79% do total de respostas, com destaque para as questões 1, 3, 4, 7 e 10, conforme mostra a Tabela 04.

Os respondentes concordam que a cooperativa se preocupa com questões de ordem social e programas voltados para a comunidade, além de criar riquezas e oportunidades de emprego na região em que atua. A cooperativa se preocupa em melhorar a qualidade de vida e promover a educação cooperativista entre os associados, colaboradores, etc. Ou seja, é zelado pela sua sustentabilidade, visando a longevidade do negócio.

#### Tabela 04.

Percentual de respostas do princípio responsabilidade corporativa.

<b>RESPONSABILIDADE CORPORATIVA</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não concordo parcialmente</b>	<b>Não concordo totalmente</b>
1. É zelado pela sustentabilidade da cooperativa, visando sua longevidade.	89	10	0	0	1
2. A cooperativa se preocupa com ações voltadas ao cuidado com o meio ambiente resultante do impacto de suas operações.	79	20	0	0	1
3. Há preocupação da cooperativa com questões de ordem social e programas voltados para a comunidade.	87	12	0	0	1
4. A cooperativa cria riquezas e oportunidades de emprego na região em que atua.	98	1	0	0	1
5. Há qualificação e diversidade da força de trabalho na cooperativa.	81	18	0	0	1
6. Há iniciativas de desenvolvimento científico e tecnológico na cooperativa.	66	31	0	1	2
7. Há contribuição da cooperativa para melhorar a qualidade de vida.	85	13	0	1	1
8. Há a intenção de contratação preferencial de recursos das comunidades em que a cooperativa atua.	56	35	7	1	1
9. Há estímulo e atividades voltadas para a formação de novas lideranças entre os associados.	69	23	4	2	1
10. É promovida a educação cooperativista entre os associados, colaboradores, etc.	82	12	2	2	1
<b>Total %</b>	<b>792</b>	<b>175</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
<b>%</b>	<b>79</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

Os resultados mostram que existe concordância dos gestores quanto a aplicação de todos os princípios da governança corporativa nas práticas da cooperativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa, sendo um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes *stakeholders* (Silva, 2006), proporciona o aperfeiçoamento do funcionamento da alta gestão, que melhora a interface entre os órgãos e aprimora o processo decisório, bem como, obtém maior transparência e credibilidade com os *stakeholders* (Silveira, 2015).

Nesse sentido, este estudo buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores da Copacol quanto às boas práticas da governança corporativa?

De modo geral, os gestores pesquisados apresentaram total concordância quanto à cooperativa apresentar boas práticas da governança corporativa. Isso é claramente percebido nos quatro princípios abordados (transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa), onde a maior concentração de percentuais de respostas estão em “Concordo totalmente”, valendo destacar que as três alternativas que apresentam indiferença, parcial ou total discordância, obtiveram uma proporção muito baixa de percentuais de respostas.

A pesquisa possui contribuição prática, na medida em que proporciona uma análise do nível de governança corporativa adotada pela Copacol, cooperativa agroindustrial do oeste do Paraná, com notória representatividade na participação da geração de riqueza e no cenário econômico da região em que atua. E para a academia, visto que atende uma lacuna oriunda da dificuldade em encontrar estudos que abordam GC em cooperativas, em especial as agropecuárias.

É considerada uma limitação deste estudo o fato dele ter sido realizado em apenas uma cooperativa e a análise se basear em somente um tipo de *stakeholder* (colaborador). Sugere-se para estudos futuros a análise em outros ramos de cooperativas e abrangência do estudo para os demais *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2007). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Barros, C. M. E., Silva, P. Y. C., & Voese, S. B. (2015). Relação entre o custo da dívida de financiamentos e governança corporativa no Brasil. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18 (2), 07-26.

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books.



- Churchill Jr., G. A. (1987). *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press.
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Davis, P., & Bialoskorski Neto, S. (2010). Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. *ESAC - Economia Solidária e Ação Cooperativa*, 5 (1).
- Eugênio, M. M. A. (2013). Governança corporativa em cooperativas médicas. *Revista Interatividade*, 1 (2). 14p.
- Gawlak, A., & Ratzke, F. A. (2010). *Cooperativismo: primeiras lições*. 4. ed. Brasília: Sescoop. 112p. Recuperado em 20 Março, 2016, de <http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/livrocoopprimeiraslicoes2010finalfinal.pdf>.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Guia das melhores práticas de governança corporativa*. Recuperado em 10 Outubro, 2015, de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA\\_DAS\\_MELHORES\\_PRATICAS\\_D E\\_GOVERNANCA\\_PARA\\_COOPERATIVAS.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_D E_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf).
- Lima, S. H. de O, Oliveira, F. D., Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. Dos, & Pessoa, M. N. M. (2015). Governança corporativa e desempenho econômico: uma análise dos indicadores de desempenho entre os três níveis do mercado diferenciado da BM&FBOVESPA. *Revista de Gestão*, 22 (2).
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (2016). *Balança comercial brasileira: cooperativas*. Recuperado em 20 Março, 2016, de <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3186>.
- Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. (2015). *Aspectos a serem considerados em relação as cooperativas*. Recuperado em 12 Outubro, 2015, de <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/2011-12-06-17-43-23/2011-12-06-17-45-24/aspectos-a-serem-considerados-em-relacao-a-cooperativas>.

Oro, I. M., Frozza, J., & Eidt, J. (2008). Práticas de governança corporativa em cooperativa agropecuária: o caso da Cooperalfa. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, Florianópolis, SC, Brasil, 2.

Quelhas, F. C. (2013, Junho). Governança corporativa: uma análise do comportamento organizacional das cooperativas. *Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Rios, G. S. L. (2007). *O que é cooperativismo*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense.

Santos, J. G., & Cândido, G. A. (2014). Sustentabilidade e participação social cooperativa de agricultores familiares no agreste da Paraíba. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 4 (2), 47-63.

Siffert Filho, N. (1998). Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. *Revista do BNDES*, 9, 123-146.

Silva, A. L. C. (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva.

Silva Jr., S. D., & Costa, F. J. (2014). Mensuração escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e *Phrase Completion*. *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas e Marketing, Opinião e Mídia*, 15, 1-16.

Silveira, A. Di M. (2005). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Institute of finance.

Staduto, J. A. R. *et al.* (2007). *Agronegócio e desenvolvimento regional: reflexões sobre a competitividade das cadeias de produção paranaense*. Cascavel: Edunioeste.

Vilhena, F. A. C., & Camargos, M. A. (2015). Governança corporativa, criação de valor e desempenho econômico-financeiro: evidências do mercado brasileiro com dados em painel, 2005-2011. *REGE*, 22 (1), 57-76.

Zylbersztajn, D. *et al.* (2000). *Economia & gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.