



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
CONSIDERANDO O SEGMENTO DE ATUAÇÃO E OS INDICADORES  
ECONÔMICO-FINANCEIROS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO  
BRASIL**

*ANALYSIS OF CORPORATE GOVERNANCE CHARACTERISTICS CONSIDERING THE  
SEGMENT OF OPERATION AND THE ECONOMIC-FINANCIAL INDICATORS OF  
AGRICULTURAL COOPERATIVES IN BRAZIL*

**WAUANA SHEEVA COSTA SILVA MANCHINERI**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**CARLOS ANDRÉ DE MELO ALVES**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA CONSIDERANDO O SEGMENTO DE ATUAÇÃO E OS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO BRASIL**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste artigo foi analisar as características de governança corporativa das cooperativas agropecuárias atuantes no Brasil. Subsidiariamente, buscou-se verificar se tais características apresentaram diferenças, considerando o segmento de atuação e os indicadores econômico-financeiros dessas cooperativas no País.

### **Relevância/originalidade**

Trata-se tema relevante, contemplando características de governança corporativa aplicáveis às cooperativas. Adicionalmente, abordam-se variáveis pertinentes às cooperativas agropecuárias, como segmento de atuação e indicadores econômico-financeiros.

### **Metodologia/abordagem**

Realizou-se estudo descritivo com abordagem quali-quantitativa. Selecionaram-se 22 cooperativas por acessibilidade aos dados, presentes no Ranking 'Melhores e Maiores' de 2017 da Revista Exame. Trataram-se dados empregando-se análise de conteúdo segundo quadro com 20 categorias e 4 categorias baseadas em recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Complementou-se tal tratamento com estatísticas descritiva e inferencial não paramétrica.

### **Principais resultados**

Examinaram-se 440 subcategorias, constatando-se 81,59% subcategorias presentes. Em geral, percentuais de presença de subcategorias não dependeram dos segmentos de atuação das cooperativas. Adicionalmente, tais percentuais não foram associados aos indicadores econômico-financeiros analisados.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

As contribuições da pesquisa corroboram discurso que cooperativas adotam práticas de governança independentemente do segmento em que atuam. Adicionalmente, achados sinalizam que desempenho segundo indicadores econômicos e financeiros não está necessariamente condicionado à transparência dos atos de gestão das cooperativas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O estudo pode contribuir para atuação de gestores de cooperativas, cooperados, acadêmicos e demais interessados em aprimorar conhecimento sobre a aplicação de princípios e práticas de governança corporativa em cooperativas agropecuárias no Brasil.

**Palavras-chave:** Cooperativas Agropecuárias, Governança Corporativa, Recomendações do IBGC



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *ANALYSIS OF CORPORATE GOVERNANCE CHARACTERISTICS CONSIDERING THE SEGMENT OF OPERATION AND THE ECONOMIC-FINANCIAL INDICATORS OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN BRAZIL*

### **Study purpose**

This paper seeks to analyze the characteristics of corporate governance of agricultural cooperatives working in Brazil. Alternatively, it seeks to determine whether these characteristics differ considering the segment of operation and the economic and financial indicators of these cooperatives in the country.

### **Relevance / originality**

This is a relevant theme, covering corporate governance characteristics applicable to cooperatives. Additionally, variables related to agricultural cooperatives are addressed, such as segment of activity and economic-financial indicators.

### **Methodology / approach**

A descriptive study was conducted with quali-quantitative approach. Twenty-two cooperatives were selected for data accessibility, present in Ranking 'Melhores e Maiores' of 2017 Exame magazine. Data treatment used content analysis according to checklist with 20 categories and 4 categories based on recommendations from the Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC. The data treatment was complemented with descriptive and nonparametric inferential statistics.

### **Main results**

After the examination of 440 subcategories, 81.59% of the subcategories were present. In general, percentages of presence of subcategories did not depend on the cooperative's segments of activity. Additionally, these percentages were not associated with the economic and financial indicators analyzed.

### **Theoretical / methodological contributions**

The research contributions corroborate the discourse that cooperatives adopt governance practices regardless of the segment in which they act. Additionally, research findings corroborates that performance according to economic and financial indicators is not necessarily conditional on the transparency of cooperative management acts.

### **Social / management contributions**

The study can contribute to the performance of cooperative managers, cooperative members, academics and others interested in improving knowledge about the application of principles and practices of corporate governance in agricultural cooperatives in Brazil.

**Keywords:** Agricultural Cooperatives, Corporate Governance, IBGC Recommendations



## 1. Introdução

As cooperativas são definidas como sociedade de pessoas, em que cada cooperado tem direito a um único voto, independente do capital investido (Machado, 2006). Desde sua origem, as cooperativas atuam com base em princípios que norteiam suas ações no ambiente que estejam inseridas (Liszbinski, Patias, Macagnan, & Gomes, 2016). Tais princípios podem ser considerados ao serem traçadas as orientações sobre a gestão destas entidades, abrangendo, inclusive, a atuação de seus cooperados.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB] (2017), as cooperativas estão segmentadas em ramos de atividades, tais como: trabalho, educacional, transporte, saúde, consumo, habitacional, crédito e agropecuário. Conforme divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2012), as cooperativas agropecuárias representaram aproximadamente 48% do total da produção agropecuária do país, dados do censo agropecuário do ano de 2006.

Com a crescente ascensão do cooperativismo agropecuário, cresce também a necessidade de aprimoramento da gestão nestas entidades (Carpes & Cunha, 2018). Uma das formas para avaliar o desempenho dessas cooperativas é por meio de indicadores econômico-financeiros, tais como os indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade.

Na maioria dos casos, não existe a separação entre propriedade e controle em cooperativas (Machado, 2006). Em sua estrutura societária, todos os associados são proprietários, porém, nem todos seus membros têm acesso ao controle da cooperativa. Embora, esses dirigentes sejam sócios eleitos pelos outros membros, em assembleia geral, esse controle exercido pode ter influência de atitudes oportunistas, como a de maximização de seus próprios interesses (Silva, Souza & Silva, 2015).

A este respeito, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2015), lançou o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. O guia apresenta um conjunto de princípios e práticas recomendadas que possam ser úteis para investigar empiricamente as características de governança das cooperativas, inclusive as cooperativas agropecuárias.

Diante do contexto mostrado nos parágrafos anteriores, o problema de pesquisa proposto é o seguinte: Quais são as características de governança corporativa das cooperativas agropecuárias atuantes no Brasil? Dessa forma, o objetivo deste artigo é analisar as características de governança corporativa das cooperativas agropecuárias atuantes no Brasil. Subsidiariamente, busca-se verificar se tais características apresentam diferenças, considerando o segmento de atuação e os indicadores econômico-financeiros dessas cooperativas no País.

O presente estudo é relevante sob a perspectiva teórica e prática. Quanto à relevância teórica, o estudo contribui para pesquisas relacionadas ao grau de transparência das cooperativas agropecuárias quando separadas em segmentos e por indicadores econômico-financeiros. A respeito da relevância prática, espera-se que os resultados desta pesquisa possam servir de referência para os gestores, cooperados, entidades associativas que representem as cooperativas agropecuárias, acadêmicos e demais partes interessadas em aprimorar o conhecimento sobre a aplicação de princípios e práticas de governança ao estudo das cooperativas agropecuárias no Brasil.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Cooperativas Agropecuárias

As cooperativas agropecuárias são estruturas associativas (Fransi, Salla & Viadiu, 2007) que se destinam, essencialmente, a prover, por meio da mutualidade, o fomento relacionado às



atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, sendo formadas por produtores: agrícolas, pecuários, pescadores e/ou extrativistas. Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais [OCEMG] (2018), as cooperativas agropecuárias são consideradas fundamentais para o desenvolvimento econômico do País, com contribuição na geração de emprego e renda, viabilizando os negócios de seus cooperados.

As cooperativas agropecuárias são encontradas em todo território nacional e, conforme enfatizado na introdução, com base em dados do trabalho do IBGE é o segmento de maior expressão do cooperativismo, com os maiores números de cooperativas e cooperadores (Cervelin & Cunha, 2015, p. 5). Considerando exclusivamente as cooperativas agropecuárias, os segmentos em que podem atuar contemplam a agricultura, pecuária, entre outros. Importante citar que a segmentação de cooperativas agropecuárias pode ser estudada academicamente, a exemplo de estudos internacionais sobre o tema (Fransi, Salla, & Viadiu, 2007).

Com o passar dos anos as cooperativas agropecuárias tiveram que se adaptar a um cenário econômico cada vez mais exigente, com a maximização dos resultados financeiros e redução de custos, exigindo esforço por parte dos gestores destas cooperativas (Carvalho & Bialoskorski, 2008). Verifica-se que estas cooperativas constam, inclusive, em rankings, os quais permitem a comparação de seu desempenho com o de outras empresas como, por exemplo, o ranking ‘Melhores e Maiores’ publicado pela revista Exame anualmente (Exame, 2017).

Por fim, o ranking citado no parágrafo anterior apresenta listas de empresas, as quais incluem as cooperativas agropecuárias, organizadas por estado, controlador e apresentando uma série de indicadores econômico-financeiros. Tais indicadores podem ser classificados em categorias. Neste estudo será dada ênfase para os indicadores de rentabilidade, liquidez e endividamento (Assaf, 2009). Tais indicadores são elaborados a partir de cálculos efetuados com base no balanço patrimonial e na demonstração de resultados, com objetivo de evidenciar a posição contábil atual e, concomitantemente, podem contribuir para inferir o que pode acontecer no futuro (Padoveze, 2007).

## 2.2 Governança Corporativa e Cooperativas

De acordo com o IBGC, a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e/ou organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e demais partes interessadas (IBGC, 2015).

A governança corporativa trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas, determinando os caminhos pelos quais os proprietários das corporações sejam assegurados do retorno dos seus investimentos (Shleifer & Vishny, 1997). Retorno que pode ser mensurado quando analisados o desempenho econômico-financeiro das empresas (Bialoskorski, Barroso & Resende, 2012).

No estudo da temática da governança corporativa, é comum fazer remissão a problemas decorrentes da separação entre a propriedade e a gestão, bem como à relação de agência (Rossetti & Andrade, 2019). A este respeito Jensen e Meckling (1976, p.308), definem como relação de agência “um contrato segundo o qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para executar um serviço em seu nome o que envolve delegar alguma autoridade de tomada de decisão ao agente [...]”. Desta forma, se o agente (gestor) e o principal (proprietário) forem maximizadores de sua própria utilidade, existem razões para acreditar que o agente nem sempre atua para atender o interesse do principal (Jensen & Meckling, 1976).

Assim o principal incorre em “custos para alinhar os interesses dos agentes aos seus, que são chamados de custos de agência” (Silveira, 2004). Para minimizar os potenciais



prejuízos decorrentes dos conflitos de interesse entre tomadores de decisão e fornecedores de recursos, são utilizados mecanismos de controle e incentivo denominados mecanismo de governança corporativa (Silveira, 2004).

Os mecanismos de governança corporativa podem ser agrupados em internos e externos. São exemplos de mecanismos internos: os conselhos de administração, os sistemas de remuneração e a estrutura de propriedade. Por sua vez, são exemplos de mecanismos externos de governança corporativa: o mercado de capitais e o sistema legal e regulatório (Machado, 2006). No caso das cooperativas, um exemplo de mecanismo externo relativo ao sistema legal e regulatório são os comandos contemplados na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a qual definiu a Política Nacional de Cooperativismo, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, entre outras providências (Brasil, 1971).

Diferentemente das empresas de capital aberto, nas cooperativas o alinhamento das ações dos gestores com os interesses dos proprietários, é pouco relevante, já que o direito de propriedade sobre os resíduos tendem a ser dispersos, tendo em vista que todos os cooperados são sócios. A renda do cooperado decorre muito mais da venda de seu produto do que as eventuais sobras distribuídas ao final do exercício (Machado, 2006).

Além disso, em geral, nas cooperativas não há separação de propriedade e gestão e, na maioria dos casos, os dirigentes são associados, o que pode ocasionar dificuldades de gestão. Outra particularidade, é que o cooperado é simultaneamente, proprietário e cliente da cooperativa, e isso, em muitos casos, é fonte adicional de conflitos (Machado, 2006).

Em uma organização cooperativa, membros têm direito unitário de decisão na assembleia geral, que é usado, entre outras decisões estratégicas, para eleger o conselho diretor e delegar-lhe poder estratégico suficiente para administrar à cooperativa. Em alguns casos, estes membros do conselho dirigem à cooperativa; em outros, podem contratar um executivo profissional que receba poderes específicos de decisão e gerenciamento para fazê-lo (Bialoskorski, Barroso & Resende, 2012).

Diante do exposto, é possível o estudo da adoção de práticas de governança corporativa em cooperativas, buscando verificar de que forma alinham interesses com a finalidade de preservar e potencializar o valor da cooperativa, facilitando seu desenvolvimento. Conforme citado na introdução, um documento que contempla recomendações específicas para a governança de cooperativas é o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (IBGC, 2015). A Figura 1 apresenta uma proposta para sistematizar elementos contemplados no referido documento, contendo categorias e subcategorias.

<b>Subcategorias associadas à categoria ‘Cooperados’</b>
1. Menção a estrutura de propriedade; 2. Descrição do direito a voto; 3. Menção a assembleia geral; 4. Critérios para saída dos cooperados da cooperativa; 5. Menção a distribuição de sobras e rateio das perdas entre os sócios.
<b>Subcategorias associadas à categoria ‘Conselho de Administração’</b>
6. Descrição das atribuições do conselho de administração (inclui atribuições de comitês ligados ao conselho); 7. Critérios para seleção dos conselheiros; 8. Mandato dos conselheiros; 9. Número de conselheiros; 10. Menção a remuneração dos conselheiros.
<b>Subcategorias associadas à categoria ‘Demais Órgãos de Governança’</b>
11. Menção a auditoria independente; 12. Menção ao conselho fiscal; 13. Menção ao comitê de auditoria; 14. Menção a auditoria interna; 15. Outros (exemplo: ouvidoria e/ou canal de denúncias).
<b>Subcategorias associadas à categoria ‘Gestão’</b>
16. Descrição das atribuições dos gestores; 17. Menção a relação com as partes interessadas; 18. Menção a publicação de relatórios periódicos; 19. Menção a gestão de riscos; 20. Remuneração dos gestores (inclui diretor presidente e diretoria).

**Figura 1:** características de governança em cooperativas.

Fonte: adaptado do IBGC (2015).



A estrutura proposta na Figura 1 contempla 20 subcategorias de análise que podem ser usadas para identificar aspectos relacionados à governança em cooperativas. Essas subcategorias são baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC e estão agrupadas em quatro categorias que subsidiam o exame de característica de governança em cooperativas: ‘cooperados’, ‘conselho de administração’, ‘demais órgãos de governança’ e ‘gestão’.

Baseado nas recomendações do IBGC, espera-se que organizações cooperativas, independente do segmento a que estejam vinculadas, sigam boas práticas de governança, profissionalizem sua administração e gestão, aumentem a eficácia de seus controles, mitiguem riscos, melhorem sua competitividade e criem um diferencial na condução de seus negócios (IBGC, 2015).

Por fim, em que pese a adoção de princípios e práticas de governança corporativa em cooperativas, a exemplo daqueles disseminados pelo IBGC e citados neste estudo, deve-se esclarecer que o desempenho evidenciado com base em indicadores econômico-financeiros pode não estar associado necessariamente a uma maior transparência dos atos de gestão em cooperativas (Bialoskorski, Barroso, & Rezende, 2012). Assim, a observação empírica é importante, buscando aprimorar a análise da associação entre a adoção de princípios e práticas de governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro das referidas cooperativas.

### 3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como descritivo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). A abordagem do estudo é qualitativa e quantitativa.

A população abrange as cooperativas agropecuárias listadas no ranking ‘Melhores e Maiores’, publicado pela revista Exame referente ao ano de 2017 (Exame, 2017). A amostra é não probabilística por acessibilidade aos dados. Para se chegar à amostra foram seguidas as seguintes etapas:

1. Análise do referido ranking ‘Melhores e Maiores’, publicado pela revista Exame, referente ao ano de 2017, identificando-se 68 cooperativas com base no ranking da OCB para as cooperativas brasileiras (OCB, 2017).
2. Para identificar as cooperativas agropecuárias, utilizou-se o mesmo ranking da OCB, selecionando-se 63 cooperativas agropecuárias.
3. Por fim, foi adotado o critério de acessibilidade aos documentos: estatuto social, relatório anual e informações financeiras, sendo selecionadas 22 cooperativas agropecuárias apresentadas na Figura 2, as quais compõem a amostra dessa pesquisa.

A coleta de dados a respeito das cooperativas da amostra ocorreu entre maio de 2018 a abril de 2019. A busca de documentos foi realizada via internet e para cada cooperativa da amostra buscou-se identificação de ao menos três documentos: estatuto social, relatório anual e documentos com informações financeiras

Adicionalmente, para cada cooperativa da amostra, foram coletados os valores de indicadores econômico-financeiros presentes no ranking ‘Melhores e Maiores’ do ano de 2017, nas colunas rentabilidade ajustada, liquidez geral e endividamento geral. Segundo Exame (2017), os cálculos desses indicadores seguem a seguinte metodologia: (a) rentabilidade ajustada é dada pela divisão do somatório dos lucros<sup>1</sup> líquidos, legal e ajustado, pelo respectivo somatório do patrimônio líquido, legal e ajustado, multiplicado por 100; (b) liquidez geral é dada pela relação entre o somatório do ativo circulante e realizável a longo prazo, dividido pelo somatório do passivo circulante e exigível a longo prazo; (c) endividamento geral é dado pelo somatório do passivo circulante e não circulante, multiplicado por 100 e dividido pelo ativo total ajustável.



Ranking	Cooperativa	Segmento	Indicadores econômico-financeiros		
			Rentabilidade Ajustada	Liquidez Geral	Endividamento Geral
42	Coamo	Outros	Muito grande	Muito grande	Pequeno
64	Aurora Alimentos	Pecuária	Pequeno	Médio	Médio
74	C. Vale	Pecuária	Pequeno	Médio	Grande
119	Lar	Agricultura	Grande	Pequeno	Grande
151	Cooxupé	Agricultura	Muito grande	Grande	Muito grande
159	Comigo	Agricultura	Médio	Muito grande	Pequeno
169	Cocamar	Outros	Grande	Grande	Grande
200	Copacol	Pecuária	Pequeno	Pequeno	Grande
240	Castrolanda	Pecuária	Pequeno	Médio	Médio
251	Agrária	Agricultura	Grande	Médio	Médio
253	Coopercitrus	Outros	Médio	Grande	Muito grande
255	Cooperalfa	Outros	Médio	Muito grande	Pequeno
280	Frísia	Agricultura	Muito grande	Grande	Médio
291	Frimesa	Pecuária	Médio	Pequeno	Médio
403	CCPR/MG	Pecuária	Médio	Muito grande	Pequeno
409	Coasul	Agricultura	Grande	Pequeno	Muito grande
423	Cotrijal	Agricultura	Muito grande	Médio	Grande
427	Copercampos	Agricultura	Grande	Médio	Grande
432	Copagrill	Pecuária	Pequeno	Pequeno	Muito grande
463	Capal	Agricultura	Grande	Grande	Médio
480	Cotrisal	Agricultura	Muito grande	Muito grande	Pequeno
488	Copercana	Outros	Médio	Grande	Muito grande

**Figura 1:** cooperativas da amostra, segmento e indicadores.

Fonte: Exame (2017) e OCB (2017).

Para executar testes estatísticos foi adotada a segmentação dos indicadores econômico-financeiro das cooperativas selecionadas na amostra em quartis, ‘pequeno’, ‘médio’, ‘grande’ e ‘muito grande’ e levando em consideração os indicadores presentes no referido ranking: rentabilidade ajustada, liquidez geral e endividamento geral. Os valores originais coletados para cada indicador que subsidiaram as segmentações em quartis descritas na Figura 2 constam do apêndice deste estudo (Figura 3). A segmentação em quartis de variáveis quantitativas baseia-se em Alves, Rodrigues e Rocha (2015).

Para atingir o objetivo proposto neste estudo inclusive as análises por segmento e relativa aos indicadores econômico-financeiros, não foi preciso identificar na análise dos resultados as cooperativas da amostra citadas na Figura 2, sendo a elas atribuída uma codificação numérica para preservar a identificação dessas entidades.

Por fim, para a análise dos dados foram empregadas a estatística descritiva, com uso de média, moda, mínimo, máximo, quartis, desvio padrão e coeficiente de variação, e a estatística inferencial não paramétrica, com emprego de testes Qui-quadrado. Esses testes são adequados para dados categóricos e não pressupõem a normalidade da distribuição dos dados (Siegel & Castellan, 2006). Para realizar os cálculos estatísticos, utilizou-se o software SPSS 22.0.

#### 4. Análise dos Resultados

A Tabela 1 mostra a distribuição de subcategorias presentes na documentação das 22 cooperativas analisadas. O ordenamento da tabela é orientado pelo percentual de presença das subcategorias em ordem decrescente. De um modo geral, observa-se que todas cooperativas analisadas apresentam nos seus documentos algum tipo de característica de governança



corporativa, evidenciada pela presença de subcategorias citadas na Figura 1 do referencial teórico.

**Tabela 1:** Percentual de presença das subcategorias por cooperativa

Cooperativa	A	A %	P	P %
13	1	5,00%	19	95,00%
14	1	5,00%	19	95,00%
4	2	10,00%	18	90,00%
6	2	10,00%	18	90,00%
9	2	10,00%	18	90,00%
1	3	15,00%	17	85,00%
2	3	15,00%	17	85,00%
19	3	15,00%	17	85,00%
5	4	20,00%	16	80,00%
8	4	20,00%	16	80,00%
10	4	20,00%	16	80,00%
12	4	20,00%	16	80,00%
16	4	20,00%	16	80,00%
17	4	20,00%	16	80,00%
18	4	20,00%	16	80,00%
21	4	20,00%	16	80,00%
22	4	20,00%	16	80,00%
11	5	25,00%	15	75,00%
15	5	25,00%	15	75,00%
3	6	30,00%	14	70,00%
7	6	30,00%	14	70,00%
20	6	30,00%	14	70,00%

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: A - quantidade de subcategorias ausentes; P - quantidade de subcategorias presentes; A% - percentual de subcategorias ausentes; P% - percentual de subcategorias presentes.

Observação: a tabela está ordenada do maior para o menor percentual de subcategorias presentes (P%).

Por sua vez, a Tabela 2 mostra a análise descritiva dos dados da Tabela 1. O percentual mínimo de presenças das subcategorias apresentadas na Tabela 1 pelas cooperativas da amostra foi 70,00% apresentado por três cooperativas, e o percentual máximo de presença foi 95,00% apresentado por duas cooperativas. Constata-se que a média para os percentuais de subcategorias presentes foi de 81,59%, a moda e a mediana (2º quartil) apresentaram o percentual de 80,00%.

**Tabela 2:** Análise descritiva - percentual de presença das subcategorias por cooperativa

N	Média	Moda	DP	Mín.	Máx.	Quartis			CV
						1º Quartil	2º Quartil	3º Quartil	
22	81,59%	80,00%	7,30%	70,00%	95,00%	78,75%	80,00%	86,25%	0,08

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: N – número de observações; DP – desvio padrão; Mín. – mínimo; Máx. – máximo; CV – coeficiente de variação.

Na sequência, a Tabela 3 apresenta a frequências observadas e o resultado do teste Qui-quadrado usado para verificar se os percentuais de subcategorias presentes apresentariam diferenças significativas entre as cooperativas separadas pelo segmento. De notar que tais segmentos (Agricultura, Pecuária e Outros) foram citados no referencial teórico deste estudo e foram apresentados em detalhe na Figura 2, citada na metodologia do estudo.



A hipótese nula do teste qui-quadrado, citado no parágrafo anterior, foi a de que não houve diferenças significativas entre as proporções de subcategorias presentes verificadas na documentação das cooperativas separadas pelo segmento. Já a hipótese alternativa foi a de que existem diferenças significativas nas proporções de subcategorias presentes verificadas na documentação das referidas cooperativas separadas pelo segmento.

**Tabela 3:** Frequências e Testes Qui-quadrado – Análise por segmento

Segmento	A (%)	P (%)	Total (%)	Qui-quadrado	GL	Significância
Agricultura	36 (18,00)	164 (82,00)	200 (100,00)	0,61 <sup>1</sup>	2	0,73
Pecuária	24 (17,14)	116 (82,85)	140 (100,00)			
Outros	21 (21,00)	79 (79,00)	100 (100,00)			
<b>Total</b>	<b>81 (18,41)</b>	<b>359 (81,59)</b>				

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: A - ausência; P - presença; GL - graus de liberdade.

Observação<sup>1</sup>: todos os requisitos para a execução do teste qui-quadrado foram atendidos.

Conforme apresentado na Tabela 3, a significância do teste foi de 0,73, com 2 graus de liberdade e um valor de estatística de 0,61. Dessa forma, para um nível de significância de 0,05, houve a não rejeição da hipótese nula de que não existem diferenças nas proporções das subcategorias presentes verificadas na documentação das cooperativas separadas pelo segmento. O percentual de presença de subcategorias para o segmento 'Pecuária' foi de 82,85%, e o percentual apresentado para o segmento 'Outros' foi 79,00%.

Assim, os resultados apresentados com base na Tabela 3 mostraram, em geral, que os percentuais de presença de subcategorias não se condicionam aos segmentos a que pertencem as cooperativas agropecuárias. Os resultados alinham-se ao que foi citado no referencial teórico, ou seja, baseado nas recomendações do IBGC, espera-se que organizações cooperativas sigam boas práticas de governança (IBGC, 2015), independente do segmento a que estejam vinculadas.

Na sequência, apresentam-se os resultados das análises das características de governança corporativa das cooperativas quando separadas pelos seus indicadores econômico-financeiros rentabilidade ajustada, liquidez geral e endividamento geral. Tais indicadores foram apresentados na Figura 2, citada na metodologia do estudo.

A Tabela 4 apresenta as frequências observadas e o resultado do teste Qui-quadrado, usado para apurar se as proporções de subcategorias presentes apresentariam diferenças significativas quando as cooperativas foram separadas conforme as categorias do indicador 'rentabilidade ajustada'.

A hipótese nula do teste citado na Tabela 4 foi a de que não existiam diferenças significativas nas proporções de subcategorias presentes na documentação das cooperativas separadas conforme o indicador 'rentabilidade ajustada'. Já a hipótese alternativa foi de que existiam diferenças significativas nas proporções de subcategorias presentes na documentação das citadas cooperativas separadas conforme a rentabilidade ajustada.

De acordo com a Tabela 4, o teste apresentou um valor de estatística de 5,92 e uma significância de 0,11, com 3 graus de liberdade. Considerando a significância de 0,05, os resultados do teste sugerem não rejeitar a hipótese nula, ou seja, não houve diferenças significativas nas proporções de subcategorias presentes na documentação das cooperativas



separadas conforme a rentabilidade ajustada. O percentual de presença de subcategorias para a categoria de rentabilidade ajustada 'Grande' foi de 86,66%, e o percentual de presença de subcategorias para a categoria de rentabilidade ajustada 'Médio' foi de 75,83%.

**Tabela 4:** Frequências e Testes Qui-Quadrado - Análise por rentabilidade ajustada

Rentabilidade Ajustada	A (%)	P (%)	Total (%)	Qui-quadrado	GL	Significância
Pequeno	15 (15,00)	85 (85,00)	100 (100,00)	5,92 <sup>1</sup>	3	0,11
Médio	29 (24,16)	91 (75,83)	120 (100,00)			
Grande	16 (13,33)	104 (86,67)	120 (100,00)			
Muito Grande	21 (21,00)	79 (79,00)	100 (100,00)			
<b>Total</b>	<b>81 (18,41)</b>	<b>359 (81,59)</b>				

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: P - presença; A - ausência; GL - graus de liberdade.

Observação<sup>1</sup>: todos os requisitos para a execução do teste qui-quadrado foram atendidos.

A Tabela 5 apresenta as frequências observadas e o resultado do teste Qui-quadrado, usado para apurar se as proporções de subcategorias presentes apresentariam diferenças significativas quando as cooperativas foram separadas segundo as categorias do indicador 'liquidez geral'.

**Tabela 5:** Frequências e Testes Qui-Quadrado - Análise por liquidez geral

Liquidez Geral	A (%)	P (%)	Total (%)	Qui-quadrado	GL	Significância
Pequeno	15 (15,00)	85 (85,00)	100 (100,00)	1,63 <sup>1</sup>	3	0,65
Médio	22 (18,33)	98 (81,66)	120 (100,00)			
Grande	22 (18,33)	98 (81,66)	120 (100,00)			
Muito Grande	22 (22,00)	78 (78,00)	100 (100,00)			
<b>Total</b>	<b>81 (18,41)</b>	<b>359 (81,59)</b>				

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: P - presença; A - ausência; GL - graus de liberdade.

Observação<sup>1</sup>: todos os requisitos para a execução do teste qui-quadrado foram atendidos.

A hipótese nula do teste citado na Tabela 5 foi a de que não existiam diferenças significativas nas proporções de subcategorias presentes verificadas na documentação das cooperativas separadas com base no indicador 'liquidez geral'. Por sua vez, a hipótese alternativa foi que existiam diferenças significativas nas proporções de subcategorias presentes na documentação das citadas cooperativas separadas com base no indicador 'liquidez geral'.

Conforme a Tabela 5, o teste apresentou uma significância de 0,65, com 3 graus de liberdade e um valor de estatística de 1,63. Para uma significância de 0,05, sugere-se não rejeitar a hipótese nula. Assim, não houve diferenças na documentação das cooperativas segundo a liquidez geral. O percentual de subcategorias presentes para a categoria do indicador liquidez



geral 'Muito grande' foi de 78,00%, e o percentual de subcategorias presentes para a categoria do indicador liquidez geral 'Pequeno' foi de 85,00%.

A Tabela 6 apresenta as frequências observadas e o resultado do teste Qui-quadrado, usado para apurar se as proporções de subcategorias presentes apresentariam diferenças significativas quando as cooperativas foram separadas segundo as categorias do indicador 'endividamento geral'.

**Tabela 6:** Frequências e Testes Qui-Quadrado - Análise por endividamento geral

Endividamento Geral	A (%)	P (%)	Total (%)	Qui-quadrado	GL	Significância
Pequeno	22 (22,00)	78 (78,00)	100 (100,00)	1,47 <sup>1</sup>	3	0,68
Médio	19 (15,83)	101 (84,16)	120 (100,00)			
Grande	21 (17,50)	99 (82,50)	120 (100,00)			
Muito Grande	19 (19,00)	81 (81,00)	100 (100,00)			
<b>Total</b>	<b>81 (18,41)</b>	<b>359 (81,59)</b>				

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: P - Presença; A - Ausência; GL - graus de liberdade.

Observação<sup>1</sup>: todos os requisitos para a execução do teste qui-quadrado foram atendidos.

A hipótese nula do teste apresentado na Tabela 6 foi a de que não existiam diferenças significativas nas proporções de subcategorias presentes verificadas na documentação das cooperativas separadas conforme o indicador 'endividamento geral'. Por sua vez, a hipótese alternativa foi que existiam diferenças significativas nas proporções de subcategorias presentes na documentação das citadas cooperativas separadas com base no indicador 'endividamento geral'.

Conforme a Tabela 6, o teste apresentou uma significância de 0,68, com 3 graus de liberdade e um valor de estatística de 1,47. Para uma significância de 0,05, não se rejeita a hipótese nula. Dessa forma, não houve diferenças na documentação das cooperativas segundo o endividamento geral. O percentual apresentado de subcategorias presentes para a categoria 'Pequeno' foi de 78,00%, e para a categoria 'Médio' esse percentual foi de 84,16%.

Por fim, os percentuais de presença de subcategorias não foram associados aos indicadores econômico-financeiros analisados. Tais resultados contribuem para não vincular características de governança ao desempenho de cooperativas analisadas. Estes resultados sugerem que o desempenho evidenciado com base em indicadores econômico-financeiros pode não estar associado, necessariamente, a uma maior transparência dos atos de gestão em cooperativas, corroborando o trabalho do Bialoskorski, Barroso e Rezende (2012), citado no referencial teórico deste estudo.

## 5. Conclusões

O objetivo deste artigo foi analisar as características de governança corporativa das cooperativas agropecuárias atuantes no Brasil. Subsidiariamente, buscou-se verificar se tais características apresentaram diferenças, considerando o segmento de atuação e os indicadores econômico-financeiros dessas cooperativas no País. O presente estudo contribui para pesquisas relacionadas à aderência das cooperativas agropecuárias a práticas de governança corporativa disseminadas no País, em especial aquelas recomendadas pelo IBGC.



Efetou-se uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa, analisando-se o conteúdo da documentação de 22 cooperativas. Para tratar os dados coletados empregou-se a análise de conteúdo, baseado num quadro analítico composto por 20 categorias associadas a 4 categorias baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC. O tratamento dos dados foi complementado pelo uso da estatística descritiva e inferencial não paramétrica, com emprego de testes qui-quadrado.

Após a análise das 440 subcategorias, foram verificadas na documentação das cooperativas da amostra, no total, 359 subcategorias presentes (81,59% das subcategorias analisadas). Adicionalmente, as análises por segmento de cooperativas mostraram, em geral, que os percentuais de presença de subcategorias não se condicionaram aos segmentos de atuação a que pertencem as cooperativas agropecuárias. Os resultados alinham-se ao que foi citado no referencial teórico, a saber: baseado nas recomendações do IBGC, espera-se que organizações cooperativas sigam boas práticas de governança, independente do segmento a que estejam vinculadas.

Adicionalmente, os percentuais de presença de subcategorias não foram associados aos indicadores econômico-financeiros analisados (rentabilidade ajustada, liquidez geral e endividamento geral). Tais resultados sugerem, de uma maneira geral, que o desempenho evidenciado com base em indicadores econômico-financeiros pode não estar associado, necessariamente, a uma maior transparência dos atos de gestão em cooperativas, corroborando o estudo citado no referencial teórico de Bialoskorski, Barroso e Rezende (2012).

O estudo tratou um tema atual que pode ser objeto de atenção de gestores, cooperados, acadêmicos e demais partes interessadas em aprimorar o conhecimento sobre a aplicação de princípios e práticas de governança corporativa ao estudo das cooperativas agropecuárias no Brasil, considerando nas análises o segmento de atuação das cooperativas e o seu desempenho, com base nos indicadores econômico-financeiros. Entretanto, deve-se atentar que os achados dizem respeito aos dados coletados a respeito das cooperativas da amostra, fato que oferece oportunidade para futuras pesquisas.

Como sugestões para estudos futuros, pode-se utilizar a Figura 1 como referência para análise das características de governança corporativa das cooperativas agropecuárias em outros períodos de análise. Pode-se, ainda, estender a análise efetuada neste estudo para outros grupos de cooperativas, por exemplo as cooperativas de crédito. Adicionalmente, podem ser empregados outros indicadores econômico-financeiros não abordados neste estudo.

Por fim, recomenda-se comparar os resultados encontrados nesta pesquisa com aqueles encontrados em estudos estrangeiros relacionados com o tema, de modo confrontar os resultados encontrados neste estudo com outros que venham a ser realizados em outros países.

## Referências

- Alves, C.A.M, Machado Filho, C. A. P., & Rocha, S. R. (2015). Análise das características pertinentes às ouvidorias considerando porte, tipo de controle e tipo de listagem de instituições bancárias no Brasil. *Revista Economia & Gestão*, 15 (38). Disponível em: <<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n38p165>>. Acesso em: 05 de Fev. 2020.
- Assaf Neto, A. (2009). Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro. Disponível em: <<https://bdpi.usp.br/item/001214241>>. Acesso em: 01 de Fev. 2020.
- Bialoskorski Neto, S., Barroso, M. F. G., & Rezende, A. J. (2012). Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. *BBR-Brazilian Business Review*, 9 (2), 72-92. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023052004>>. Acesso em 01 de Fev. 2020.



Brasil. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)>. Acesso em: 22 de Set. 2018.

Carpes, A. M. da S., & Cunha, P. R. da. (2018). Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(1). Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2018v21n1a5](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n1a5)>. Acesso em: 01 de Fev. 2020.

Carvalho, F. L., & Bialoskorski Neto, S. (2008). Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 10(3). Disponível em: < <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/75>>. Acesso em: 01 de Fev. 2020.

Cervelin, C. M., & Cunha, F. E. G. (2015). O papel das cooperativas para o fortalecimento do agronegócio brasileiro. Faculdade de ciências sociais e agrárias de Itapeva, São Paulo. Disponível em: < [http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/1T8T6EziK3OEnqZ\\_2017-1-17-19-40-11.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/1T8T6EziK3OEnqZ_2017-1-17-19-40-11.pdf) >. Acesso em: 05 de Out. de 2018.

Exame. (2017). *Ranking* ‘Melhores e Maiores’ – As 500 maiores empresas do Brasil. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/revista-exame/500-maiores-empresas/>>. Acesso em: 10 de Mai. de 2018.

Fransi, E. C., Salla, Y. M., & Viadiu, F. M. I. (2007). La gestión de las cooperativas agrárias: tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Catalunya. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (59), 203-236. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405909.pdf>>. Acesso em: 19 de Jul. de 2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012) Censo agropecuário: 2006: Brasil, grandes regiões e unidades da federação: segunda apuração. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv61914.pdf>>. Acesso em: 06 de Nov. 2018.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22108/GuiaCoop\\_Web.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22108/GuiaCoop_Web.pdf)>. Acesso em: 06 de Nov. de 2018.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, v. 3, ed. 4, p. 305-360. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>>. Acesso em: 23 de Out. de 2018.

Liszbinski, B. B., Patias, T. Z., Macagnan, C. B., & Gomes, C. M. (2016). Governança em cooperativas agropecuárias: um estudo sob a ótica da arquitetura contractual governance. In: *Agricultural Cooperative: A Study In The Perspective Of Contract Architecture*. Disponível em: <<https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/1098>>. Acesso em: 05 de Out. de 2018.

Machado Filho, C. A. P. (2006). Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação São Paulo. Pioneira Thomson Learning.

Organização das Cooperativas Brasileiras. (2017). Cooperativas estão entre as ‘Melhores e Maiores’ do país. Sistema OCB. Disponível em: < <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/20830/cooperativas-estao-entre-as-melhores-e-maiores-do-pais> >. Acesso em: 15 de Ago. de 2018.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. (2018). Anuário de informações econômicas e sociais do cooperativismo mineiro. Disponível em: <[http://minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario\\_2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario_2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf)>.

Acesso em: 22 de Set. 2018.

Padoveze, C. L. (2007). Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil, 5. ed. – São Paulo: Atlas.

Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2019). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7ª ed. [3. Reimpri] - São Paulo, Atlas.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2006). Metodologia de Pesquisa. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. The Journal of Finance, 52 (2), 737-783. Disponível em: <<https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>>. Acesso em: 05 de Nov. 2018.

Siegel, S., & Castellan, N. J Jr. (2006). Estatística não paramétrica para ciências do comportamento. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.

Silva, R. F., Souza, A., & Silva, W. (2015). Governança Corporativa Em Cooperativas Agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta walk/corporate governance in agricultural cooperatives: a classification model with application tool walk. revista de administração, Contabilidade e Economia, 14 (1), 313-322. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: 06 de Nov. 2018.

Silveira, A. D. M. D. (2006). Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/en.php>>. Acesso em: 15 de Out. de 2018.

Cooperativa	Indicadores econômico-financeiros		
	Rentabilidade Ajustada (%)	Liquidez Geral (Índice)	Endividamento Geral (%)
Coamo	16,90	01,49	50,60
Aurora Alimentos	06,50	00,96	65,60
C. Vale	05,50	01,00	71,20
Lar	12,20	00,85	71,80
Cooxupé	17,20	01,17	77,50
Comigo	08,00	01,59	42,90
Cocamar	11,80	01,04	65,90
Copacol	02,90	00,88	66,60
Castrolanda	05,00	00,97	59,10
Agrária	10,70	00,89	63,30
Coopercitrus	08,30	01,16	73,30
Cooperalfa	10,20	01,18	43,50
Frísia	12,30	01,02	64,50
Frimesa	09,50	00,81	65,50
CCPR/MG	08,10	01,19	45,60
Coasul	12,20	00,86	77,50
Cotrijal	12,40	00,96	67,50
Copercampos	10,90	00,97	67,50
Copagrill	06,40	00,79	72,70
Capal	11,70	01,01	62,00
Cotrisal	17,50	01,29	55,80
Copercana	08,20	01,08	79,80

**Figura 3:** Apêndice - Indicadores econômico-financeiros das cooperativas da amostra.

Fonte: adaptado de Exame (2017)



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



---

<sup>1</sup> É adequado esclarecer que as cooperativas apresentam sobras como resultado positivo (não lucro). Sem prejuízo deste fato, empregou-se o termo ‘lucro’ apenas com a finalidade de preservar a descrição da forma de cálculo do indicador de rentabilidade ajustada, presente na fonte dos dados.