

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM
ADMINISTRAÇÃO**

Jean Carlos da Silva Américo

**Mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional?
Evidências de organizações cooperativas agropecuárias**

**Campo Grande, MS
2022**

Jean Carlos da Silva Américo

**Mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional?
Evidências de organizações cooperativas agropecuárias**

Tese a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Morales de Queiroz Caleman.

**Campo Grande, MS
2022**

JEAN CARLOS DA SILVA AMÉRICO

Mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional?
Evidências de organizações cooperativas agropecuárias

Tese a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Campo Grande, MS, 01 de setembro de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Silvia Morales de Queiroz Caleman
(Presidente)

Prof Dr Guilherme Fowler de Ávila Monteiro
(Membro externo)

Prof Dr Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho
(Membro externo)

Prof^a Dr^a Erlaine Binotto
(Membro interno)

Prof^a Dr^a Márcia Maria do Santos Bortolucci Espejo
(Membro interno)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de cursar uma pós-graduação em nível de doutorado e pelas experiências que vivi nesse processo, lições que levarei para o resto da vida!

Agradeço à minha esposa, Thays, pela paciência e pela dedicação sem-par. Só nós dois sabemos do quanto você abriu mão para me apoiar neste sonho. Sem o seu apoio, isso não seria possível. Agradeço aos meus filhos, razão do meu viver. São vocês que me fazem compreender o verdadeiro amor!

Agradeço incansavelmente minha orientadora Silvia, pela paciência e dedicação e cujas valiosas orientações permitiram a conclusão deste trabalho. Além de orientadora, é uma grande parceira de jornada. Não seria exagero dizer que essa tese é tanto dela quanto minha. Embora todos os eventuais erros sejam de minha responsabilidade.

Quero agradecer também ao PPGAD/ESAN/UFMS pela oportunidade de concretizar esse sonho. Aos membros da banca avaliadora, profs Guilherme, Cláudio, Erlaine e Márcia que aceitaram a tarefa de ler e avaliar esse estudo. Ao Prof. Tobias, especialmente pela parceria na terceira etapa da pesquisa, pela disponibilidade e gentileza, pelas discussões, sugestões e críticas sempre bem-vindas. Ao João Krabbe da Semagro, que incansavelmente me ajudou na aplicação dos questionários e nas entrevistas, sem sua ajudar, com certeza a parte empírica do estudo seria comprometida. A Neusa, que prontamente me atendeu e disponibilizou os documentos das cooperativas de posse da Junta Comercial/MS. A Máisa, pelas discussões e sugestões ao trabalho, sempre se colocando à disposição. Ao Fabrício e Juarez da OCB/MS, sempre que solicitados prontamente nos atendiam. As cooperativas agropecuárias do MS que participaram deste estudo, respondendo os questionários. Aos colegas de doutorado Susan, Celina e Devanildo, pelas parcerias, estudos e brincadeiras, vocês fizeram com que meus dias, neste período, fossem mais agradáveis. E a CAPES pela bolsa de doutorado que permitiu, ao menos por um tempo, dedicação integral a tese.

RESUMO

Nas últimas décadas observou-se, com regularidade, a ocorrência de eventos inesperados ao redor do mundo, ocasionando impactos significativos nas organizações. Essas transformações evidenciam a necessidade das organizações se adaptar às mudanças cada vez mais frequentes. Essa capacidade da organização é conhecida como resiliência organizacional e emerge como alternativa para as organizações lidarem com os eventos imprevisíveis. Dentre as diversas formas de negócios, constatam-se que as organizações cooperativas aparentam ser mais resistentes em momentos de crises e incertezas, quando comparadas a outras organizações. No entanto, a sobrevivência das cooperativas não é de forma alguma garantida, pois este modelo é complexo e apresenta objetivos ambíguos. Neste aspecto, esta tese foca na relação entre a resiliência das organizações e a governança corporativa, especificamente, discute-se a resiliência de cooperativas. O objetivo deste estudo é analisar a relação entre mecanismos de governança corporativa e resiliência organizacional em cooperativas agropecuárias. Em linhas gerais e para fins de recorte metodológico, entende-se que cooperativas que passam ou passaram por um processo de liquidação são aquelas que não foram resilientes, seja diante de alguma turbulência externa ou diante de falhas em seus processos internos de gestão ou governança. Para tanto, essa pesquisa foi conduzida em três etapas. A primeira, identificou as contribuições da literatura sobre resiliência organizacional e governança corporativa em cooperativas com vistas à proposição de um modelo estrutural. A segunda, por meio de estudo de casos múltiplos, examinou os mecanismos de governança adotados por cooperativas continuadas e descontinuadas. E a terceira, por meio de uma *survey* e análise qualitativa comparativa (QCA), verificou as condições causais de mecanismos de governança adotados por cooperativas continuadas e descontinuadas. Ambas as abordagens metodológicas apontam que a participação de membros em assembleias e qualificação do conselho fiscal são fatores relacionados com a resiliência de cooperativas agropecuárias. A participação em assembleias, elaboração e publicação de relatórios técnicos, a educação cooperativista, assim como a qualificação dos membros do Conselho Fiscal são pressupostos do modelo estrutural confirmados pelos estudos de caso. A separação entre propriedade e controle é confirmada parcialmente, tanto pelo estudo de casos como pela análise qualitativa comparativa (QCA). Ademais, fica claro que a resiliência organizacional decorre da atuação conjunta de fatores, não havendo uma variável causal única, sustentando a complexidade do fenômeno.

Palavras-chaves: i) Resiliência Organizacional; ii) Governança Corporativa; iii) Organizações Cooperativas; iv) Cooperativas Continuadas e Descontinuadas.

ABSTRACT

In recent decades, unexpected events around the world have been regularly observed, causing significant impacts on organizations. These transformations highlight the need for organizations to adapt to increasingly frequent changes. This capacity of the organization is known as organizational resilience and emerges as an alternative for organizations to deal with unpredictable events. Among the various forms of business, it appears that cooperative organizations are more resilient in times of crisis and uncertainty compared to other organizations. However, cooperatives' survival is by no means guaranteed, as this model is complex and presents ambiguous objectives. In this aspect, this thesis focuses on the relationship between organizational resilience and corporate governance, specifically, the resilience of cooperative organizations is discussed. The objective of this study is to analyze the relationship between corporate governance mechanisms and organizational resilience in agricultural cooperatives. In general terms and for methodological purposes, it is understood that cooperatives that are going (or went) through a liquidation process are those that were not resilient, either in the face of some external turbulence or in the face of failures in their internal management or governance processes. To do so, this research was conducted in three stages. The first stage identified literature contributions to organizational resilience and corporate governance in cooperative organizations, with the aim of proposing a structural model. The second stage examined the governance mechanisms adopted by continued and discontinued cooperatives through multiple case studies. And the third was a survey and qualitative comparative analysis (QCA), which verified the causal conditions of governance mechanisms adopted by continued and discontinued cooperatives. Both methodological approaches point out that participation of members in assemblies and qualification of the audit committee are factors related to the resilience of agricultural cooperatives. Participation in assemblies, preparation and publication of technical reports, cooperative education, as well as the qualification of the members of the Supervisory Board are assumptions of the structural model confirmed by case studies. The separation between ownership and control is partially confirmed, both by case studies and by qualitative comparative analysis (QCA). Furthermore, it is clear that organizational resilience occurs from a joint action of factors, with no single causal variable, sustaining the complexity of the phenomenon.

Keywords: i) Organizational Resilience; ii) Corporate Governance; iii) Cooperative Organizations; iv) Continued and Discontinued Cooperatives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Governança Corporativa.....	51
Figura 2 - Modelo Estrutural	67
Figura 3 - Estrutura organizacional da cooperativa Cooagri.....	88
Figura 4 - Estrutura Organizacional da Cooperativa Copasul	95
Figura 5 - Estrutura Organizacional de Cooperativa Copasul atual	97
Figura 6 - Estrutura organizacional da cooperativa Coomleite	102
Figura 7 - Estrutura organizacional da cooperativa Coopavil	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Conceitos Sobre Resiliência Organizacional	23
Quadro 2 - Principais Conceitos Sobre Resiliência Operacional e Estratégica.....	27
Quadro 3 - Fatores a favor e contrários à resiliência de Cooperativas	46
Quadro 4 – Proposição do Modelo Estrutural	65
Quadro 5 - Pressuposto de Pesquisa	68
Quadro 6 - Número de Cooperativas Ativas de Grãos e Leite do MS	72
Quadro 7 - Número de Cooperativas Inativas de Grãos e Leite do MS	73
Quadro 8 - Matriz de Amarração.....	74
Quadro 9 - Descrição das variáveis e da escala dicotômica	79
Quadro 10 - Síntese da Cooperativa Cooagri	92
Quadro 11 - Síntese da Cooperativa Copasul	99
Quadro 12 - Síntese da Cooperativa Coomleite	105
Quadro 13 - Síntese da Cooperativa Coopavil	110
Quadro 14 - Análise comparativa dos estudos de casos – Assembleia Geral	112
Quadro 15 - Análise comparativa dos estudos de casos – Conselho de Administração	116
Quadro 16 - Análise comparativa dos estudos de casos – Conselho Fiscal	118
Quadro 17 - Análise comparativa dos estudos de casos – Auditoria	120
Quadro 18 - Pressupostos e resultados de pesquisa do Estudo de Casos Múltiplos.....	121
Quadro 19 - Pressupostos e resultados de pesquisa do Estudo de Casos e QCA	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Números do Cooperativismo Brasileiro	40
Tabela 2 - Cooperativas Agropecuárias do MS Continuada e Descontinuadas	71
Tabela 3 - Característica das Cooperativas do Estudo de Caso.....	111
Tabela 4 - Resultados dos casos de cooperativas continuadas e descontinuadas	122
Tabela 5 - Configurações de condições para alcançar a resiliência de cooperativas ...	124
Tabela 6 - Configurações de condições para alcançar a não resiliência de cooperativas	126

LISTA DE ABRAVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
CAC	Cooperativa Agrícola de Cotia
CEO	Chief Executive Officer
CONAD	Conselho de Administração
CONFIS	Conselho Fiscal
CONRE	Conselho de Representação
COOAGRI	Cooperativa Agrícola e Industrial
COOMAN	Cooperativa de Muzambinho
COPASUL	Cooperativa Agrícola de Mato Grosso do Sul
COTRIJUÍ	Cooperativa Triticola Serrana Ltda
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCB/ES	Organização das Cooperativas do Espírito Santo
OCB/MS	Organização das Cooperativas do Mato Grosso do Sul
OCDE	Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
QCA	Qualitate Comparative Analyses
SFN	Sistema Financeiro Nacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	18
1.2 Estrutura da Tese	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Resiliência.....	20
2.1.1 Resiliência Organizacional	21
2.1.2 Resiliência Operacional e Resiliência Estratégica.....	25
2.2 Governança Corporativa	27
2.2.1 Governança corporativa e resiliência organizacional	30
2.3 Organizações Cooperativas.....	32
2.3.1 Resiliência em Organizações Cooperativas	36
2.4 Governança Corporativa em cooperativas	48
2.4.1 Mecanismos Internos de Governança Corporativa em Cooperativas	54
2.5 Proposição de Modelo Estrutural e Pressupostos de Pesquisa	64
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1 Caracterização da pesquisa	69
3.2 População e Amostra da Pesquisa.....	70
3.3 Etapas da pesquisa	73
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
4.1 Estudo de casos múltiplos.....	84
4.1.1 Cooperativa Agropecuária e Industrial – Cooagri (em liquidação)	85
4.1.2 Cooperativa Agrícola Sulmatogrossense Ltda – Copasul (Ativa)	93
4.1.3 Cooperativa Mista dos Produtores de Leite da Região Centro Sul Ltda – Coomleite (em liquidação extrajudicial).....	100
4.1.4 Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda – Coopavil (ativa)	106
4.1.5 Análise Síntese dos Estudos de Casos	111
4.2 Análise Qualitativa Comparativa.....	121
4.2.1 Estatísticas descritivas	122
4.2.2 Resultados QCA	123
4.2.3 Verificação de robustez.....	125

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE A	149
APÊNDICE B.....	151
APÊNDICE C	159
APÊNDICE D	161
APÊNDICE E.....	163
ANEXO 1.....	164
ANEXO 2.....	165
ANEXO 3.....	166
ANEXO 4.....	167

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas observou-se, com regularidade, a ocorrência de eventos inesperados de diversas naturezas ao redor do mundo, ocasionando impactos significativos nas organizações, em especial as do *agribusiness*. A crise dos *subprimes*¹ nos Estados Unidos, a contaminação do leite da Parmalat, o problema da febre aftosa, a doença da vaca louca, a gripe aviária e a operação carne fraca são exemplos claros de tais ocorrências inesperadas.

A guerra Rússia/Ucrânia e a pandemia do Covid-19 são ótimos exemplos de eventos inesperados que atingem economias globais, certamente impactando inúmeras organizações, entre elas, as relacionadas ao agronegócio.

Essas transformações evidenciam a necessidade das organizações em se adaptarem às mudanças cada vez mais frequentes. Tais ocorrências podem configurar importantes riscos para as empresas que não estejam preparadas (STARR; NEWFROCK; DELUREY, 2003). Em outras palavras, as empresas precisam desenvolver a capacidade de sobreviver, adaptar-se e de sustentar o negócio em face das mudanças.

Dalziel e McManus (2004) mencionam que lidar com as diversas incertezas é o grande desafio do momento. Essa capacidade da organização é conhecida como resiliência organizacional e emerge como alternativa para as organizações lidarem com os eventos imprevisíveis, melhorando sua competitividade (STARR; NEWFROCK; DELUREY, 2003)².

É sob esse contexto que se discute a importância da resiliência ao ambiente organizacional. A expressão resiliência é de origem do latim “*resilire*”, que significa voltar ao estado natural. No âmbito científico, o termo apresenta características multidisciplinares (MARTINS, 2019).

¹ A crise do *subprime*, também conhecida como a crise de 2008, foi um dos maiores marcos na história do mercado financeiro mundial, motivada pela concessão de empréstimos hipotecários de alto risco, prática que arrastou vários bancos para uma situação de insolvência, repercutindo fortemente sobre as bolsas de valores de todo o mundo.

² Outra fundamentação teórica que discute o impacto de incertezas vivenciado pelas organizações é a teoria da contingência. Esse arcabouço teórico considera a necessidade de adequação, por parte da organização, de seus processos de gestão aos fatores contingenciais a que esta sujeita (BURNS; STALKER, 1961).

Mais especificamente, no ambiente de negócios e gestão, o conceito de resiliência se deu a partir de década de 1980 (LINNENLUECKE, 2017). As investigações da época buscavam compreender como as organizações respondiam às ameaças externas, desencadeando processos organizacionais que ora são bem-sucedidos ora não, influenciando o posicionamento estratégico de uma organização, bem como a sua sobrevivência (STAW; SANDELANDS; DUTTON, 1981).

Nessa perspectiva, desenvolver ações que promovam a resiliência, num contexto de crise ou de vulnerabilidade, figura-se como uma opção desejada, visando à antecipação e previsão destas ocasiões, bem como a possibilidade para reverter as consequências das crises. Esse contexto demonstra a importância do estudo sobre a temática da resiliência no campo organizacional.

Esta pesquisa avança com a temática da resiliência em duas frentes: i) investigando a interface entre resiliência e governança corporativa e ii) adotando como objeto de estudo as organizações cooperativas. Tanto a escolha do objeto de estudo quanto a interface de análise proposta, justificam-se diante da relevância das organizações cooperativas nas economias contemporâneas (BIALOSKORSKI NETO, 2003; ILIOPOULOS et. al., 2019; CANASSA; COSTA; NEVES, 2020; CANASSA; ZANCAN; COSTA, 2022), além da reconhecida complexidade na sua gestão (BIJMAN; VAN DIJK, 2009; COOK, 2018), assim como, a carência de estudos que investiguem a interface entre resiliência organizacional e governança corporativa (TARRANT, 2010; LAMPEL, BHALLA e JHA, 2014), lacuna esta acentuada para as organizações cooperativas (MAZZAROL et al., 2014).

Dentre as diversas formas de negócios, constata-se que as organizações cooperativas aparentavam ser mais resistentes em momentos de crises e incertezas, quando comparadas às outras empresas (BIRCHALL; KETILSON, 2009; BORDA-RODRIGUEZ; VICARI, 2013; ILIOPOULOS; VALENTINOV, 2018; FRANK; COOK, 2019; GRASHUIS; FRANKEN, 2020). As decisões conservadoras na gestão e nos investimentos, a questão do comprometimento e fidelidade dos membros em momentos de crise e os laços sociais existentes contribuem para que as cooperativas sejam mais resilientes que as empresas capitalistas (BIRCHALL; KETILSON, 2009).

No entanto, Grashuis (2018) afirma que a sobrevivência das cooperativas não é de forma alguma garantida, pois este modelo organizacional é falho e complexo³. Carvalho et al. (2015) reforçam tal ponto de vista ao mencionar o fato de que as cooperativas são gerenciadas por seus próprios membros, sendo a maioria delas malsucedidas em seus primeiros anos de vida, devido à concorrência de mercado em grandes cidades. Nesse sentido, alguns autores buscaram compreender como algumas cooperativas perduravam por longos períodos de tempo enquanto outras optavam pela liquidação e falências (COOK, 2018, GRASHUIS, 2018, GRASHUIS; FRANKEN, 2020).

No Brasil, especificamente, constata-se diversos casos de cooperativas que não lograram êxito e foram liquidadas. Em especial no ramo de cooperativas agropecuárias, vê-se que muitas passaram por períodos de turbulência que levaram à sua liquidação. Um caso emblemático é o da cooperativa agrícola de Cotia (CAC). A CAC foi uma das maiores cooperativas do Estado de São Paulo e entrou em processo de liquidação em 1994. No final dos anos 80 a cooperativa contraiu grande volume de dívidas em decorrência da crise na agricultura.

É fato que as organizações cooperativas, assim como as empresas em geral, possuem um ciclo de vida (LEVAY, 1983; COOK, 1995; COOK; BURRESS, 2009; COOK, 2019). Em se tratando de cooperativas agropecuárias, Cook (1995) propôs um modelo teórico sobre ciclo de vida de cooperativas divididas em cinco fases. Esse modelo foi sendo aperfeiçoado pelo autor com o passar dos anos. A fase final do modelo é o momento das escolhas, dentre as quais o encerramento das atividades da cooperativa ou a sua reinvenção para fortalecimento e garantia da longevidade (COOK, 2019). Essa última escolha demonstra atributos de uma cooperativa resiliente (MAZZAROL et al., 2014).

Em linhas gerais e para fins de recorte metodológico, entende-se, para esta pesquisa, que cooperativas que passam ou passaram por um processo de liquidação são aquelas que não foram resilientes, seja diante de alguma turbulência externa ou diante de falhas em seus processos internos de gestão ou governança.

³ A complexidade da cooperativa decorre do cooperado ter diversos papéis na cooperativa, seja dono, cliente e/ou gestor. Essas características contribuem para que as cooperativas se tornem uma organização complexa, gerando potenciais falhas em seu processo gerencial.

Nessa perspectiva, assume-se que a governança pode contribuir para que as empresas voltem à sua normalidade (GITTELL et al. 2006; AKGÜN; KESKIN, 2014) ou, até mesmo, melhorem o seu desempenho (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; ANNARELLI; NONINO, 2016).

Por sua vez, considerando a interface entre resiliência e governança corporativa, Lampel, Bhalla e Jha (2014) destacam que a melhoria do desempenho é possível na medida em que a organização alinha as formas alternativas de governança à resiliência organizacional. Para os autores, o crescente corpo de pesquisa em resiliência organizacional concentrou-se principalmente na exploração de fatores organizacionais internos que contribuem diretamente para a resiliência. Porém, recentemente, a atenção tem se voltado para a relação entre resiliência e partes interessadas externas. Especificamente, começou-se a indagar se os padrões de propriedade e, portanto, a governança, incentiva o desenvolvimento de fatores organizacionais internos que, por sua vez, aumenta a resiliência.

A literatura sobre resiliência organizacional destaca a importância da governança para seu desenvolvimento (CARMELI; MARKMAN, 2010; CECCHIN; MASCENA, 2016; THOMPSON, 2019). Em outras palavras, organizações resilientes têm como ponto de apoio práticas de governança (CECCHIN; MASCENA, 2016). A governança incentiva e desenvolve fatores internos que geram resiliência (LAMPEL; BHALLA; JHA, 2014), assim como, os mecanismos de governança contribuem para que haja uma relação de transparência entre as partes nas organizações (SILVA; SEIBERT, 2015). Em síntese, governança é essencial para a resiliência organizacional (CARMELI; MARKMAN, 2010).

No entanto, poucos autores têm dedicado esforços no sentido de analisar como se dá a relação entre governança e resiliência (TARRANT, 2010). Esse argumento expõe uma lacuna de pesquisa ainda não explorada, justificando, assim, esse projeto de pesquisa. Parte-se do pressuposto de que os mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional. Para tanto, tem-se como objeto de estudo organizações cooperativas agropecuárias continuadas e cooperativas liquidadas, em processo de liquidação ou paralisadas (cooperativas descontinuadas)⁴.

⁴ Por ser uma sociedade de pessoas, as cooperativas não estão sujeitas a falência e sim ao processo de liquidação e dissolução conforme consta na lei 5.764/71.

Posto isto, este estudo tem por desafio responder à seguinte questão de pesquisa: “*Mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional?*”. Tem-se, com isso, a oportunidade de se analisar o fenômeno da resiliência organizacional de cooperativas sob o argumento de governança, especificamente nas cooperativas agropecuárias do Estado de Mato Grosso do Sul.

Em termos metodológicos, esta pesquisa foi conduzida por meio de três etapas. Na primeira etapa foi realizada uma revisão da literatura com vistas a identificar as principais contribuições científicas que retratam resiliência organizacional e governança corporativa em cooperativas, para em seguida propor um modelo estrutural de análise.

Posteriormente, na segunda etapa, foi realizado um estudo de casos múltiplos em cooperativas continuadas e cooperativas descontinuadas, sendo as cooperativas descontinuadas uma “*proxie*” da falta de resiliência⁵. Destaca-se que ao abordar a resiliência pelo seu “inverso”, ou seja, organizações que falharam em seu processo de resiliência, inova-se na abordagem desta pesquisa. Esta análise foi realizada por meio de documentos oficiais, tais como estatutos sociais, atas de assembleias e relatórios de gestão das cooperativas, além da condução de entrevistas em profundidade com membros do conselho e gestores. Buscou-se examinar os mecanismos de governança adotados por essas cooperativas.

E por fim, na terceira etapa, foram aplicados questionários estruturados, em cooperativas continuadas e descontinuadas do setor de grãos e de leite. Em posse dos dados, utilizou-se a técnica de pesquisa *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) para verificar o impacto dos mecanismos internos de governança corporativa na resiliência organizacional em cooperativas agropecuárias.

A tese defendida neste trabalho é que a governança corporativa é um fator de desenvolvimento da resiliência organizacional de cooperativas agropecuárias. Desta forma, esta pesquisa contribui com a gestão das cooperativas agropecuárias, auxiliando-as a desenvolver estratégias para aumentar o seu nível de resiliência de modo a sobreviver e prosperar em ambiente competitivo e incerto. A relevância deste trabalho

⁵ Parte-se do princípio, nesta pesquisa, que as cooperativas que entraram em processo de liquidação ou já estão liquidadas não são resilientes. No entanto, não se descarta a possibilidade de existir casos de cooperativas que sobrevivem, mas se encontram em situação caótica. Ou por outro lado, cooperativas que ao atingir seu objetivo, que geralmente é equacionar falhas de mercado, optam em finalizar suas atividades. De qualquer forma, mesmo diante de um argumento reducionista, ao somente considerar as cooperativas descontinuadas como não resilientes, justifica-se a escolha para fins metodológicos.

está em investigar como o uso dos mecanismos de governança corporativa faz interface com a resiliência organizacional.

A principal contribuição prática da presente pesquisa é a identificação dos impactos dos elementos de mecanismos de governança corporativa sobre a resiliência organizacional para as cooperativas agropecuárias nas fases 3 e 4 do modelo teórico do ciclo de vida de Cook (2018), legitimando a identificação e a utilização destes elementos. A contribuição teórica está em propor um modelo estrutural que relacione resiliência organizacional e governança corporativa em cooperativas. E por fim, mas não menos importante, a contribuição dessa pesquisa ainda se dará por meio da utilização da técnica de pesquisa (QCA) ainda pouco explorada em trabalhos científicos, mas que emerge como uma técnica de pesquisa robusta, dado seu caráter inovador (FREITAS; BIZZARRO-NETO, 2015).

1.1 Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral analisar se os mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional em cooperativas agropecuárias. Especificamente, busca-se:

- i) Propor um modelo estrutural de análise que relacione resiliência organizacional e governança corporativa em cooperativas agropecuárias;
- ii) Examinar os mecanismos de governança corporativa adotados por cooperativas continuadas e cooperativas descontinuadas;
- iii) Verificar as condições causais de mecanismos internos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias.

1.2 Estrutura da Tese

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. Inicia com a contextualização do tema de investigação, seguida pela apresentação da problemática e dos objetivos da pesquisa, os quais conduzem o processo de encaminhamento da resposta à questão de pesquisa. Ainda, no primeiro capítulo, apresenta-se a justificativa do estudo, a proposição de tese e a estrutura formal da pesquisa.

No segundo capítulo têm-se as reflexões teóricas do estudo. Inicialmente, apresenta-se o conceito de resiliência e resiliência organizacional, bem como suas vertentes (resiliência operacional e resiliência estratégica) relacionadas às organizações. Em seguida, apresenta-se a discussão sobre a temática da governança corporativa e seus principais aspectos, em especial, sua relação com a teoria da agência. Logo em seguida, com base na literatura é evidenciada a relação entre governança corporativa e a resiliência organizacional.

Ainda no segundo capítulo, apresenta-se o objeto de estudo, organizações cooperativas, bem como as principais vertentes teóricas levantadas, em especial as discussões sobre resiliência cooperativa e estudos empíricos sobre a resiliência de cooperativas do ramo crédito. O capítulo finaliza com as discussões sobre os mecanismos de governança corporativa em cooperativas e a proposta de modelo estrutural que relaciona governança corporativa de cooperativas e resiliência organizacional, alcançando o primeiro objetivo específico do trabalho.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia e as características gerais dos procedimentos metodológicos adotados, bem como a amostra do estudo e as etapas que serão abordadas. No quarto capítulo são apresentados os resultados alcançados na pesquisa, divididas em duas partes, primeiro pelo estudo de casos múltiplos e segundo pela utilização da técnica de pesquisa QCA. O capítulo cinco finaliza com as principais conclusões extraídas da pesquisa, após realização da etapa anterior.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura relacionada com o desenvolvimento da resiliência sob a perspectiva organizacional, em especial em cooperativas agropecuárias, bem como os mecanismos de governança corporativa no contexto de organizações cooperativas agropecuárias.

2.1 Resiliência

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, globalizado, sujeito a imprevistos. As ações ou eventos que ocorrem em uma região podem afetar significativamente um negócio em outra localidade. No entanto, conforme apontam Starr, Newfronck e Delurey (2003) as empresas estão mais atentas às vulnerabilidades e os riscos de interrupção que podem ocorrer.

E para lidar com eventos inesperados, as organizações precisam estar preparadas para superar as adversidades. Nessa perspectiva, a compreensão do conceito de resiliência torna-se uma ferramenta fundamental de gestão para contornar os problemas que, em muitos casos, ocorrem inevitavelmente.

A palavra resiliência é de origem do latim “*resiliens*”, que significa “saltar para trás”. O que determina tal característica são as estratégias de enfrentamento e habilidade de retornar rapidamente a níveis de desempenho esperados. Por outro lado, o termo *resilient* do inglês, remete à ideia de elasticidade, ou seja, a capacidade de recuperar as suas características originárias (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

De acordo com Yunes (2003) a expressão foi utilizada pela primeira vez pelo cientista inglês Thomas Young em 1807, ao estudar a relação entre tensão e a deformação de barras metálicas, na qual observava a capacidade de o material voltar ao seu estado normal depois de sofrer uma tensão. Posteriormente, o conceito de resiliência foi utilizado na psiquiatria para investigar crianças de alto risco, que apesar dos longos períodos enfrentando adversidades e estresse psicológico, apresentavam boa saúde emocional e alta competência pessoal (HENAO; VÁSQUEZ, 2012).

O conceito de resiliência nos ecossistemas foi introduzido por Holling (1973), para entender a dinâmica não linear observada nos ecossistemas. O autor buscava compreender até que ponto um ecossistema consegue suportar perturbação sem alterar os processos e as estruturas auto-organizadas, mantendo a integridade (HOLLING, 1973; FOLKE et al., 2002). Isso está relacionado com a ideia de estabilidade, referindo-se à tendência de um sistema para retornar a uma posição de equilíbrio quando perturbado (CARPENTER; COTTINGHAM, 1997, LUDWIG; WALKER; HOLLING, 1997).

Na ecologia, a resiliência transitou no contexto da sociedade pelos estudos de Timmerman (1981). O autor foi um dos primeiros pesquisadores a discutir a resiliência da sociedade às mudanças climáticas, conectando este conceito ao de vulnerabilidade. O autor definiu resiliência como a medida da capacidade de um sistema, ou parte de um sistema, em absorver ou se recuperar da ocorrência de um evento ameaçador.

No âmbito da psicologia, de acordo com Yunes (2003) e Coutu (2002), o termo resiliência é documentado tanto na literatura social quanto ecológica, por meio de estudos sobre as pessoas e a natureza como sistemas interdependentes. O conceito de resiliência começou a ser utilizado na literatura dos negócios (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003), sendo um conceito emergente de pesquisas, no entanto ainda há poucos estudos envolvendo resiliência nas organizações (BURNARD; BHAMRA, 2011; MALLAK, 1998).

Notadamente, a evolução do conceito original de resiliência ocorreu por meio de sua aplicação em inúmeras disciplinas científicas e em muitos contextos diferentes (MCMANUS et al., 2007). A resiliência pode ser retratada como a capacidade positiva que permite indivíduos, grupos e organizações a prosperarem em contextos dinâmicos (CHO; MATHIASSEN; ROBEY, 2006). Torna-se pertinente aprofundar o conhecimento a respeito da resiliência organizacional que será abordada na próxima seção.

2.1.1 Resiliência Organizacional

A resiliência organizacional pode ser definida como a soma de conceitos essenciais para a gestão. Estes conceitos essenciais incluem gestão empresarial de

riscos, governança, qualidade, segurança da informação, segurança física, continuidade dos negócios, a cultura e os valores suportados pela liderança (BRAES; BROOKS, 2010). Na visão de Horne e Orr (1998), a resiliência refere-se à capacidade de indivíduos, grupos, organizações e sistemas como um todo para responder de forma produtiva à mudança significativa que perturba o padrão esperado de eventos sem se envolver em um longo período de comportamentos regressivo.

Contudo, no campo organizacional o uso do conceito de resiliência é recente (BURNARD; BHAMRA, 2011; McCANN; SELSKY; LEE, 2009). O termo resiliência começou a ser aplicado como uma qualidade organizacional no início de 1990, mas recentemente ganhou popularidade como uma qualidade que pode ajudar as organizações e grupos dentro das organizações a sobreviver e prosperar em ambientes difíceis ou voláteis (CHO; MATHIASSEN; ROBEY, 2006; BOIN; EETEN, 2013; LANE; McCORMACK; RICHARDSON, 2013).

A relevância centra-se na prerrogativa de que a resiliência organizacional permite à empresa alavancar seus recursos (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011), ela realça a capacidade de uma organização para "absorver" a adversidade (LANE; McCORMACK; RICHARDSON, 2013), ou seja, por meio da capacidade de apreender com os erros, a resiliência organizacional prepara e permite aos indivíduos, aos grupos ou as organizações a responderem positivamente às condições adversas e saírem mais fortalecidos (SUTCLIFFE; VOGUS, 2003; BOIN; EETEN, 2013).

A resiliência consiste em garantir que uma organização ainda seja capaz de atingir os seus objetivos fundamentais mesmo enfrentando adversidades (OLU-DANIELS; NWIBERE, 2014; LANE; McCORMACK; RICHARDSON, 2013). Nessas condições, a organização precisa adaptar-se de forma eficaz e eficiente para mudar e aplicar as lições aprendidas a partir dos desafios, erros e/ou sucessos para que em situações futuras possa crescer e prosperar (MORAN; TAME, 2012; McASLAN, 2010).

As organizações resilientes são capazes de se recuperar ao confrontar-se com adversidades e são preparadas para encontrar oportunidades em tempos de descontinuidades (STEPHENSON et al., 2010). São as organizações que definem metas, fornecem *feedback* e têm mecanismos inteligentes de coleta de informações (LEDESMA, 2014). Esta postura adaptável, além de aumentar a competitividade,

prepara a organização para olhar para as interrupções como oportunidades em vez de problemas (SHEFFI, 2006), além de encorajar e fomentar uma cultura de contínua inovação para resolver problemas e adaptar-se a novos desafios (LANE; McCORMACK; RICHARDSON, 2013).

A organização resiliente também é investigada a partir de uma perspectiva teórica, visto que a literatura organizacional, normalmente, identifica choques externos como ameaças, potencialmente impactantes para a saúde de uma organização. A mesma literatura prevê que as organizações consideram difícil lidar com esses choques. Assim, surge a organização resiliente, que absorve os choques inesperados e de alguma forma emerge da situação adversa, sem danos permanentes (BOIN; EETEN, 2013).

Diante do exposto, pode-se inferir que a resiliência organizacional é um fator importante que permite à organização usar de seus recursos e capacidades para prosperar em circunstâncias mutáveis (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; BALUTIS et al., 2011).

A resiliência organizacional tem sido compreendida a partir de diferentes perspectivas (DREYER, 2008; GODWIN; AMAH, 2013; CRESSEY, 2008) e ao longo da revisão da literatura, percebe-se que há pouco consenso sobre a definição de resiliência organizacional entre os pesquisadores (OUEDRAOGO; BOYER, 2012; SHEFFI, 2006). No quadro 1 são apresentados os principais conceitos de resiliência organizacional sobre o olhar de diferentes autores.

Quadro 1 - Principais Conceitos Sobre Resiliência Organizacional

Resiliência organizacional como a magnitude da perturbação que o sistema pode tolerar e ainda persistir sem se alterar.	Limnios et al. (2012)
É a capacidade de uma entidade, antecipar, resistir, absorver, responder, adaptar-se, e se recuperar de uma perturbação.	Carlson et al. (2012)
É a habilidade e na capacidade para suportar discontinuidades sistêmicas e se adaptar a novos ambientes de riscos.	Starr, Newfrock e Delurey (2003)
É definida como um processo dinâmico que engloba a adaptação positiva dentro do contexto de adversidade significativa.	Zhang e Liu, (2012)
É a adaptação positiva em circunstâncias adversas e desfavoráveis.	Meneghel; Salanova; Martínez (2013)
É o estado de ser resultante da gestão de incerteza em um sistema complexo e adaptativo de uma organização.	Fiksel (2006); Salgado (2012); Balutis et al. (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como um conceito multifacetado e multidimensional, a resiliência organizacional está intimamente relacionada com a capacidade de uma organização de voltar a um estado estável após uma interrupção (JAARON; BACKHOUS, 2013; ZHANG; LIU, 2012).

No entanto, cultivar a resiliência é um processo dinâmico e complexo que começa com a conscientização (MORAN; TAME, 2012). A resiliência não se limita a surgir em resposta a interrupções ou choques específicos, mas sim se desenvolve continuamente ao longo do tempo de manipulação dos riscos, tensões e deformações (SUTCLIFFE; VOGUS, 2003).

No entender de Starr, Newfrock e Delurey (2003) as organizações sempre enfrentaram riscos e nem todos os riscos podem ser antecipados, mas eles podem ser gerenciados, por altos executivos, conselhos de gestão e partes interessadas que trabalham em conjunto para criar uma empresa resiliente. Da mesma forma, Jaaron e Backhous (2013) apontam que as organizações resilientes estão enfrentando graves condições adversas, procuram veloz e espontaneamente adaptar e ajustar seus sistemas operacionais para lidar com ameaças.

Já que não é possível as organizações preverem com exatidão o futuro, a construção da capacidade de resiliência organizacional é, portanto, a chave para a preparação e sobrevivência organizacional (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003).

Ao utilizar o conceito de gestão de resiliência, uma organização aumentará a sua percepção da situação, compreenderá as possíveis vulnerabilidades que podem comprometer sua operação e por fim, aperfeiçoará a sua capacidade de adaptação, como tomadores de decisão (MCMANUS et al., 2007). Ao ocorrer uma ruptura, a organização pode ter uma capacidade rápida de resposta e isso dependerá da estrutura organizacional, do sistema de gestão e de operação que foram implantados (DALZIELL; MCMANUS, 2004).

Hamel (2005) ensina que para uma organização alcançar a resiliência, ela deve superar alguns desafios: i) encarar a realidade como de fato ela é e não como se imagina que seja, em outras palavras deve-se buscar a confirmação das suas “verdades absolutas” para não serem surpreendidas pelo contraditório; ii) para conceber a realidade, a organização precisa descartar as pessoas que distorcem a realidade, tornando-a melhor às vistas do CEO (*Chief Executive Officer*), como forma de não

prejudicar as suas carreiras; iii) entender o futuro com que está acontecendo em pouco tempo; iv) possuir foco na inovação.

Wreathall (2006) salienta alguns princípios para que as organizações se tornem resilientes: i) perceber a experiência construtivamente; ii) perceber a mudança como oportunidade e não como perigo; iii) obter recursos externos adequadamente; iv) desenvolver capacidade para criar soluções; v) desenvolver tolerância para incertezas; vi) construir um sistema virtual; e vii) prover maior autoridade de decisão, ou seja, pessoas capazes de tomar decisões importantes sem esperar instruções dos gestores.

Considerando os diferentes conceitos encontrados na literatura sobre resiliência organizacional, nesta tese foi utilizado o conceito utilizado por Starr, Newfrock e Delurey (2003), que mencionam que a resiliência organizacional é a habilidade e capacidade para suportar descontinuidades sistêmicas e se adaptar a novos ambientes de riscos.

Partindo deste conceito, faz-se necessário compreender de que forma as cooperativas podem não apenas enfrentar os riscos, mas superá-los de forma positiva, através das capacidades de “resiliência organizacional”.

2.1.2 Resiliência Operacional e Resiliência Estratégica

A literatura sobre resiliência organizacional se divide em duas abordagens, a resiliência operacional e a resiliência estratégica (HOLLNAGEL, 2006). A resiliência operacional é a capacidade de recuperar os seus processos, após uma crise ou, mais amplamente, para responder a uma adversidade (STOLKER; KARYDAS; ROUVROYE, 2008; VALIKANGAS; ROMME, 2012).

A gestão da resiliência operacional está focada em controlar o comportamento e resposta da organização durante a ruptura e o *stress*. É a capacidade de se adaptar ao risco operacional, incluindo o risco realizado (CARALLI; ALLEN; WHITE, 2011). Ou seja, aperfeiçoar o modo como a organização se comporta e responde durante a crise, envolvendo disciplinas de gestão, engenharia, operações e gestão de processos.

A resiliência pode ser tratada como disciplina de engenharia de resiliência (QUELHAS; FRANÇA, 2006; HOLLNAGEL, 2006). Pode-se dizer que a engenharia de resiliência está focada na resiliência operacional, de forma a permitir que as

operações continuem durante a crise (GROTAN et al., 2008). De modo efetivo, a resiliência operacional é a continuidade de negócios, visando manter as operações da organização mesmo após uma ruptura. A continuidade de negócio diz respeito às atividades para construir e aperfeiçoar resiliência (ZHANG; LIU, 2012).

Por outro lado, a resiliência estratégica é a capacidade de transformar ameaças em oportunidades antes que seja tarde demais, ou seja, para responder eficazmente as oportunidades. Preparando-se para uma resposta à adversidade implica melhorar as defesas organizacionais, enquanto a resposta a uma oportunidade envolve exploração e experimentação que servem para construir um portfólio de opções para o futuro (VALIKANGAS; ROMME, 2012).

Para Hamel e Valikangas (2003) a resiliência estratégica não se trata de uma resposta a uma única crise, não se trata da repercussão a partir de um revés, é, sim, sobre uma contínua forma de se antecipar e ajustar-se profundamente ao que pode permanentemente impactar ganhos. Em outras palavras, é ter a capacidade de mudar antes que a mudança seja desesperadamente óbvia (HAMEL; VALIKANGAS, 2003).

Hamel e Valikangas (2003) e Valikangas e Merlyn (2005) concordam que resiliência estratégica é a capacidade de se renovar antes que a crise force a organização a mudar. A resiliência estratégica está relacionada com a visão e o objetivo da organização de constantemente fazer seu futuro ao invés de ficar defendendo seu passado (HAMEL; VALIKANGAS, 2003).

Assim, resiliência estratégica é quando a organização tem a capacidade de estar atenta ao mercado e às suas expectativas e perceber os sinais das mudanças e antecipar-se continuamente, alterando as suas estratégias. A organização resiliente, na perspectiva estratégica, não se fixa ao passado. Segue aproveitando as oportunidades, maximizando os ganhos e minimizando os problemas (NASCIMENTO, 2014).

O Quadro 2 apresenta os principais conceitos referentes à resiliência operacional e resiliência estratégica.

Quadro 2 - Principais Conceitos Sobre Resiliência Operacional e Estratégica.

Definições		Autores	
Resiliência Organizacional	Operacional	É a capacidade de uma organização em manter-se ou recuperar-se rapidamente de situações não previstas, permitindo a continuação das operações durante e após a presença de situações de <i>stress</i> significativas e contínuas.	Quelhas e França (2006)
		É retratada como continuidade de negócios, visando manter as operações da organização mesmo após uma ruptura.	Zhang e Liu (2012)
	Estratégia	É a capacidade de rapidamente converter as surpresas ameaçadoras em oportunidades e de identificar oportunidades únicas e agir efetivamente antes de sua concorrência.	Valikangas e Romme (2012)
		É uma estratégia preventiva e permite a organização aprender sobre as mudanças emergentes e começar a moldar as respostas enquanto a mudança é incipiente.	Valikangas e Merlyn (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa perspectiva, entende-se que resiliência operacional é a recuperação organizacional a partir de uma situação de crise, como resposta a uma adversidade. Em contrapartida, a resiliência estratégica é a pró atividade em mudança, sem que haja uma situação de crise, ou seja, em resposta a uma oportunidade. Para uma melhor compreensão, essa pesquisa usará como foco norteador, o conceito de resiliência estratégica.

2.2 Governança Corporativa

Os escândalos corporativos no início do século XXI, que resultaram na crise socioeconômica em escala global, ocorrida em 2008, evidenciaram as discussões da governança corporativa por parte de governos e organizações, em especial as sociedades com operações de capital nas bolsas de valores (SILVA; SEIBERT, 2015). Esses fatos colocaram a temática da governança corporativa na ordem de prioridade das entidades responsáveis por controlar a atuação das organizações e preservar a ordem econômica e social (SILVA; SEIBERT, 2015).

O termo governança corporativa é uma tradução do inglês “*corporate governance*” que significa influência, controle, direção das ações, condutas daqueles que têm de fato o controle das empresas (BECHT et al., 2002). A Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), compreende a governança

corporativa como um componente central na melhoria da eficiência e do crescimento econômico, bem como no reforço da confiança do investidor (OCDE, 2004).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), órgão responsável por fomentar a aplicação da governança corporativa no mercado brasileiro, define o conceito de governança corporativa como sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009).

No entanto, autores como Spitzeck e Chapman (2012) afirmam que existem diversos entendimentos sobre o conceito de governança, com implicações em vários campos e com sentidos diferentes. Na visão de Shleifer e Vishny (1997) esse termo trata das formas pelas quais os investidores asseguram para si um retorno sobre seu investimento. Gillan (2006) definem a governança corporativa como um sistema de leis, regras e fatores que controlam as operações em uma empresa. No entendimento de Denis e McConnell (2003), a governança corporativa é um conjunto de mecanismos, tanto institucionais como de mercado, que induz os administradores a tomarem as decisões que maximizem o valor da companhia para os acionistas.

A base teórica da maioria dos trabalhos sobre governança corporativa advém da teoria da agência (KLEIN, 1983), evidenciando o problema do agente-principal no âmbito da corporação (BERLE; MEANS, 1932).

A teoria do agente-principal nas organizações diz respeito à relação entre o(s) proprietário(s) “principal” e o(s) gestor (es) “agente”, em que o principal delega atribuições ao agente que em contrapartida tem o compromisso de atuar de acordo com os interesses do principal. A relevância dessa abordagem refere-se à transferência de direitos de propriedade do ponto de vista legal, ou seja, os proprietários delegam poder de decisão a outros atores para a gestão do empreendimento, sob o ponto de vista de relações econômicas e de empregos.

No entanto, Jensen e Meckling (1976) ressaltam que na relação agente-principal podem surgir problemas, principalmente quando os interesses entre ambas as partes são divergentes. Pressupõe-se que o agente nem sempre agirá de modo a atender os interesses do principal em detrimento de seu próprio bem-estar (JENSEN; MECKLING, 1976; CORREIA; AMARAL, 2006).

Por esse motivo o principal enfrenta o problema de o agente nem sempre agir em favor dos seus interesses, seja por buscar maximizar interesses próprios, incompetência, negligência ou mesmo uma forma de ação oportunista. Esta relação conflituosa é denominada como problema de agência que se torna significativa quando o principal não consegue observar facilmente o comportamento do agente ou mesmo quando o nível de informação entre ambos é diferente (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA, JENSEN, 1983). Sendo assim, para que o principal consiga monitorar a ação do agente, é necessário que este disponha de informações plenas.

Apesar disso, em alguns casos as informações provenientes das ações do agente são parciais e incompletas, pois este pode ocultá-las por levar em conta não apenas os interesses da organização, mas também os interesses particulares. Por esse motivo, a relação de agência se preocupa com os problemas causados por informações incompletas fornecidas pelo agente ao principal (NASCIMENTO; REGINATO, 2008).

Essas informações incompletas ou assimetria de informações ocorre quando nem todos os fatos são conhecidos por ambas as partes e, com isso, certas consequências não são consideradas (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). Na visão de Milgrom e Roberts (1992), a assimetria informacional pode ser caracterizada como uma situação na qual uma das partes da transação não possui toda a informação necessária para averiguar se os termos do contrato que está sendo proposto são mutuamente aceitáveis.

Nascimento e Reginato (2008) observam que a assimetria de informação também pode ocorrer quando o proprietário possui dificuldades para observar todas as ações do administrador, que podem ser diferentes das que ele mesmo teria escolhido. À vista disso, o problema central na relação de agência diz respeito à assimetria de informações (EGGERTSSON, 1995).

Nesse sentido, a governança corporativa constitui uma das possíveis formas de alinhamento de interesses entre as partes (agente/principal), minimizando os conflitos de agência (BERLE; MEANS, 1984). Em outras palavras, a governança corporativa surge como um conjunto de mecanismos de incentivo, controle e monitoramento, que pode aumentar a confiabilidade nas relações entre o gestor e o empresário (LEAL, 2002).

A governança corporativa ganha cada vez mais espaço nas organizações, em especial na definição de regras que venha auxiliar a comunicação dos atos de gestão das

empresas com o meio externo, favorecendo a sustentabilidade no longo prazo (McDONNELL, 2011). A governança incentiva o desenvolvimento de fatores organizacionais internos que, por sua vez, contribui diretamente para a resiliência (LAMPEL, BHALLA E JHA, 2014). Ou seja, as práticas de governança podem ser pilares para a construção e manutenção de empresas resilientes (CECCHIN; MASCENA, 2016).

A maioria das pesquisas que investigam a governança corporativa utiliza como objeto de estudo as grandes corporações. No entanto, esse conceito pode ser utilizado em todos os modelos organizacionais em que haja uma relação de agência, a exemplo de cooperativas agropecuárias (NASCIMENTO; REGINATO, 2008).

2.2.1 Governança corporativa e resiliência organizacional

Alguns trabalhos evidenciam a importância da governança para resiliência organizacional (CARMELI; MARKMAN, 2010; LAMPEL, BHALLA E JHA, 2014; THOMPSON, 2019; CECCHIN; MASCENA, 2016). Thompson (2019) infere que a identidade e a governança são aspectos importantes da resiliência da comunidade. Lampel, Bhalla e Jha (2014) acrescentam que a governança pode criar as bases que favoreçam o desenvolvimento da resiliência empresarial. Para Cecchin e Mascena (2016) dentre outros fatores, práticas existentes de governança corporativa, podem ser pilares para a construção e manutenção de uma empresa resiliente.

Carmeli e Markman (2010) identificaram algumas estratégias genéricas que são essenciais para a resiliência organizacional, entre as quais a governança. A estratégia de governança, segundo os autores refere-se à capacidade de uma organização de assimilar, reter, defender e aumentar seu domínio nos mercados.

Nota-se uma multiplicidade de entendimentos sobre o conceito de governança, sendo trabalhado em abordagens alternativas. Thompson (2019) emprega o conceito de governança comunitária, para se referir a tomada de decisão coletiva, ou seja, é como os atores locais discutem e/ou tomam decisões coletivamente. Segundo o autor, a importância de incluir perspectivas críticas e análises de relações de poder em estudos de resiliência, contribui para entender como as relações sociais moldam a identidade da

comunidade e como a forma coletiva é mobilizada localmente, sendo um resultado importante da governança da comunidade.

Estudos em empresas familiares de acordo com Lampel, Bhalla e Jha (2014) sugerem que a governança cria fundamentos institucionais que permitem o crescimento de fatores organizacionais que contribuem diretamente para o surgimento da resiliência.

Por outro lado, Cecchin e Mascena (2016) observaram a carência de pesquisas que tratam da necessidade estratégica de planejamento sistemático para resiliência, e propuseram uma discussão sobre resiliência empresarial e sua interface com a gestão de riscos e estratégias. Para tanto, realizaram uma *survey* com profissionais que ocupam cargos de alta gestão. Os respondentes afirmaram que as empresas possuem iniciativas de resiliência empresarial, porém, não plenamente associadas à gestão de riscos corporativos e à definição das estratégias de negócio.

Carmeli e Markman (2010) discutem as estratégias que estão relacionadas a resiliência organizacional e táticas que são indispensáveis quando as organizações se esforçam para melhorar sua resiliência e prolongar sua existência. Com base em dados históricos sobre a República de Roma, os autores identificaram a governança como estratégia essencial para a resiliência organizacional.

Cecchin e Mascena (2016) argumentam que o mundo cresce rapidamente de forma interconectada, tornando-se mais ariscado. No entanto, com essas mudanças evidencia-se a inexistência de modelo de negócios seguro. Diante do exposto, órgãos reguladores vêm adotando uma série de medidas que aumentam as exigências legais para que as empresas empreguem mecanismos de governança corporativa, gestão de riscos e gestão de crises.

A governança corporativa é amplamente definida como mecanismos pelo quais as organizações operam quando há separação entre propriedade e controle. As descobertas que apontam a resiliência como uma das vantagens para esse tipo de empresa, também sugerem que ampliar a relação entre proprietários e gerentes, deve resultar em maior resiliência organizacional (LAMPEL; BHALLA; JHA, 2014).

Enfim, existe um consenso entre diversos autores do papel que a resiliência proporciona às organizações, no entanto, há uma lacuna que explique o que as empresas podem fazer para estender sua longevidade (CARMELI; MARKMAN, 2010). Embora exista um reconhecimento de que as organizações devem mudar e se adaptar para

sobreviver e prosperar, demanda-se maior esforço para um entendimento aprofundado sobre como os mecanismos de governança corporativa interagem e reforçam-se mutuamente para aumentar a resiliência e a longevidade.

2.3 Organizações Cooperativas

As organizações econômicas podem ser definidas como um conjunto de relações contratuais entre agentes (JENSEN; MECKLING, 1976; MILGRAN; ROBERTS, 1992). No estabelecimento dessa coordenação de contratos surgem diversas estruturas organizacionais, a exemplo das organizações cooperativas (BORTOLETO, 2015). Este modelo organizacional possui particularidades que as diferencia das demais formas organizacionais⁶.

Para Staatz (1987) e Hansmann (1996) as organizações cooperativas reúnem um conjunto de indivíduos que desejam obter benefícios que estes não obteriam se agissem individualmente. Em outras palavras, a cooperativa é constituída por indivíduos que atuam coletivamente em mercados imperfeitos, ou melhor, em falhas de mercado⁷.

Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) relatam como característica peculiar da cooperativa o fato das suas atividades estarem ligadas diretamente com a propriedade privada de seus associados, e estes associados detêm e utilizam coletivamente o patrimônio e os serviços da cooperativa. Assim, a ação coletiva acontece para compartilhamento dos custos de propriedade e diminuição do oportunismo contratual, fazendo frente a falhas de mercado (HANSMANN, 1996).

Quanto ao conceito de organização cooperativa, Cook, Chaddad e Illiopoulos (2004), apresentam quatro possíveis definições: i) a cooperativa como firma; ii) a

⁶ Na cooperativa não há intenção de obter lucros nos negócios, também não se recolhe imposto de renda ao final do exercício, ou seja, fala-se em sobras operacionais, que são distribuídos entre os sócios e proporcionais às operações de cada um dos associados naquele exercício. O associado é simultaneamente proprietário, usuário e consumidor dos seus produtos e o direito ao controle não é vinculado ao direito ao resíduo.

⁷ Kreps (1992) evidencia as falhas de mercado como sendo a assimetria informacional e o poder de mercado. A assimetria informacional ocorre quando os agentes do mercado não possuem as mesmas informações para o processo de tomada de decisão, fazendo com que o preço negociado esteja abaixo ou acima do preço de equilíbrio. Quanto ao poder de mercado, este ocorre quando um dos agentes do mercado consegue exercer a influência de ser o único ou um dos únicos a ofertar ou demandar no mercado.

cooperativa como coalizão de forças; iii) a cooperativa como integração vertical e iv) a cooperativa comonexo de contratos.

A cooperativa como uma firma é uma empresa como todas as outras. É maximizadora de sua função de produção, entretanto, se diferencia das demais no quesito da alocação dos direitos de propriedade. Como coalizão de forças, o que prevalece na cooperativa são as ações conjuntas dos membros para contrabalancear o mercado até o limite em que a organização cooperativa possua o mesmo poder de mercado que os outros agentes. Como integração vertical, a cooperativa é vista como a extensão da propriedade do cooperado, como se fosse outro elo da cadeia produtiva. A cooperativa como nexo de contratos é a visão de que há uma coordenação de contratos no ambiente da cooperativa, incorrendo em custos de monitoramento e de coordenação desses contratos para que a organização seja eficiente.

Feng (2010) destaca que, sob a perspectiva da firma, a cooperativa pode ser assim vista quando assume o pressuposto que a organização possui seu próprio conjunto de atributos capaz de interagir entre si e com os atributos dos cooperados. A sinergia entre os atributos da cooperativa e do cooperado é que determina o sucesso da organização cooperativa. Isso significa que quanto melhor a interação entre os diferentes atributos da cooperativa e dos cooperados, melhor será o desempenho alcançado pela cooperativa.

Hendrikse e Feng (2013) ainda apresentam o conceito de “*Interfirm cooperative*” como sendo um empreendimento de propriedade coletiva formado por muitas outras firmas independentes. Nessa abordagem, a cooperativa é vista como uma empresa e uma associação, pois existe tanto uma relação vertical quanto horizontal⁸, caracterizando uma *interfirm cooperative*.

Para LeVay (1983) três características distinguem claramente uma cooperativa de outras organizações. O processo de subscrição de capital na cooperativa, que não dá base para voto, a taxa de remuneração sobre o capital investido na cooperativa, que deve ser baixa para que haja incentivo ao uso da estrutura da cooperativa e a distribuição das sobras, proporcional ao uso. Essas características segundo a autora, é que diferenciam as cooperativas de outras organizações.

⁸ Relação vertical: é estabelecida entre o associado e a cooperativa na fase de produção à jusante na cooperativa. Relação horizontal, esta se dá pela associação de muitas partes independentes na fase de produção à montante, ou seja, o quadro social da cooperativa.

Em linhas gerais, esse tipo de sociedade possui fins econômicos, mas não lucrativos, tem forma e natureza jurídica própria e é constituída para prestar serviços aos cooperados. O papel econômico se dá por meio da integração vertical de seus membros na cadeia agroalimentar, seja à montante por meio de compra de insumos, ou à jusante, na venda da produção (SEXTON, 1986).

É possível afirmar que cooperativas são organizações econômicas que proporcionam um ambiente para ação coletiva por meio de contratos e surgem para fazer frente aos problemas de poder de mercado e de assimetria informacional do mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2003).

Mais especificamente no Brasil, as cooperativas são geridas por uma lei específica a Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971). Essa legislação coloca a sociedade cooperativa em uma situação especial, sendo constituída como sociedade civil de fins econômicos e comerciais formadas por ações integradas pelos seus membros (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010). A Lei institui que nessas sociedades não há objetivo de lucro e que estas não estão sujeitas a falência.

Existem cerca de 4.868 cooperativas em funcionamento no Brasil, totalizando 17,1 milhões de cooperados, gerando trabalho e renda para aproximadamente 455.095 pessoas (OCB, 2020)⁹. O ramo agropecuário apresenta maior número de cooperativas com 1.173 unidades (aproximadamente 24% do total), e mais de um milhão de cooperados e cerca de 223.477 postos de trabalho (OCB, 2020).

As cooperativas agropecuárias têm recebido atenção especial na literatura pelo papel estratégico que desempenha e pelo envolvimento na produção alimentos (BARROSO et al. 2007). Bialoskorski Neto (2007) menciona que uma das explicações para o destaque de cooperativas nos agronegócios são as características dos mercados, com estrutura propícia à extração de renda do produtor rural pelas empresas processadoras (BIJMAN et al., 2012).

As empresas que fornecem insumos e processam a produção estão, muitas vezes, em pequeno número, com isso, as cooperativas desempenham o papel de mitigar as falhas de mercados existentes, além de balizar os preços nos mercados locais (SEXTON, 1990; COOK, 1995). Estas características, entre outras, fazem desta

⁹ As cooperativas brasileiras são divididas em 7 ramos quais sejam: i) agropecuário; ii) consumo; iii) crédito; iv) infraestrutura; v) saúde; vi) trabalho produção de bens e serviços; e vii) transporte (OCB, 2020)

empresa um tipo particular de organização que merece uma abordagem específica, principalmente quando se trata dos agronegócios (BIALOSKORSKI NETO; MARQUES, 1998).

Nessa circunstância as cooperativas agropecuárias são organizações importantes para agricultura, pois possibilitam ao produtor à armazenagem e comercialização da produção, os ganhos de escala, o poder de barganha, a industrialização da matéria-prima, bem como a difusão e a democratização do acesso à tecnologia e à assistência técnica. Além de atuação em âmbito econômico, grande parte das cooperativas ainda presta assistência social e educacional aos seus associados (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008).

Staatz (1987) considera que as cooperativas agropecuárias são organizações econômicas de propriedade coletiva constituída por produtores rurais para fazer frente às falhas de mercado. São empresas controladas pelos usuários e seus benefícios são distribuídos de forma equitativa com base no uso, demonstram interesse na organização social e na produção de bens e/ou serviço com eficiência econômica (ANTONIALLI; SOUKI, 2005).

Embora, nos últimos anos, as discussões sobre o modelo cooperativista agropecuário tenham sido intensificadas, o debate ainda se encontra, conforme LeVay (1983), como descritivo, elogioso e carente de detalhes teóricos. No entanto, um dos principais problemas no estabelecimento de teorias sobre cooperativas agropecuárias é que elas não são facilmente definidas como organizações econômicas (BATEMAN, EDWARDS, LEVAY, 1979).

Nesse sentido, questionamentos tais como o que constitui uma cooperativa agropecuária, e como ela deve ser definida como organização econômica, é um exercício importante para que sejam feitas comparações formais entre o comportamento das cooperativas e outras formas de negócios.

Esse modelo organizacional, segundo apontam Birchall e Hammand (2009), passou a atrair crescente interesse por causa de sua aparente resiliência em face de crises. Roelants et al. (2012) corroboram com esse pensamento ao mencionar que as cooperativas, em seus vários setores e tipologias, parecem estar mostrando maior resiliência em tempos de crise, em comparação com as empresas convencionais. Tais menções, além das histórias de sucesso e fracasso das cooperativas, sugerem a

importância de se compreender mais a fundo a resiliência das organizações cooperativas (JOHNSON et al., 2016).

2.3.1 Resiliência em Organizações Cooperativas

As crises econômicas evidenciaram como a economia global e suas organizações têm sido incapazes de se sustentarem em meio às adversidades (JOHNSON et al., 2016). No entanto, o modelo organizacional cooperativo vem demonstrando capacidade de resiliência frente às crises em diferentes setores ao redor do mundo (BIRCHALL, 2014). Grashuis e Franken (2020) observaram que as cooperativas agropecuárias nos Estados Unidos sobrevivem mais, comparadas a outros tipos de organizações empresariais.

Alguns autores apontam as principais razões que levam as cooperativas a serem organizações resilientes (BIRCHALL; HAMMAND, 2009, JOHNSON et al., 2012, ROELANTS et al., 2012). Características tais como: decisões conservadoras na gestão e nos investimentos; o comprometimento e fidelidade dos membros em momentos de crise; e os laços sociais existentes contribuem para que as cooperativas sejam mais resilientes que as empresas capitalistas (BIRCHALL; HAMMAND, 2009). Johnson et al. (2012) afirmam que as cooperativas são mais resilientes pelo fato de serem capazes de fornecer emprego e renda sustentável para indivíduos e comunidades.

Do ponto de vista de Roelants et al. (2012), a resiliência de cooperativa geralmente está ligada: à participação dos membros na gestão da cooperativa, à constituição de fundos de reserva, à articulação com as necessidades territoriais, à participação da comunidade, à capacidade de organizar e acompanhar as transferências empresariais aos trabalhadores, à ajuda mútua e aos consórcios entre cooperativas.

A resiliência no contexto das cooperativas, segundo Johnson et al. (2016), preocupa-se principalmente com a viabilidade econômica, mesmo quando confrontadas com choques e crises, e com a viabilidade social em termos da habilidade da cooperativa em sustentar seus valores, princípios e forma de governança para atender às necessidades dos membros e objetivos sociais mais amplos. A resiliência cooperativa é um processo de longo prazo, baseado na reflexividade e nas interações entre membros, líderes e organizações (BUSEMEYER; TRAMPUSCH, 2012).

Borda-rodriguez e Vicari (2014) apontam a filiação dos membros à cooperativa como fator preponderante para a resiliência cooperativa. Segundo os autores a inspiração dos membros nos valores cooperativos é crucial para a resiliência cooperativa. A resiliência das cooperativas depende do senso de identidade, compromisso e coesão dos membros (BIRCHALL, 2011; MAZZAROL et al., 2011, MÜNKNER, 2012; BORDA-RODRIGUEZ E VICARI, 2014).

Para Johnson et al. (2016) o compromisso dos membros é visto como um recurso crucial para a resiliência. Segundo os autores, esse aspecto inclui a motivação para participação dos membros, a identificação dos cooperados com a cooperativa e seu compromisso e lealdade. Esses atributos, por sua vez, dependem da confiança entre os membros, bem como a educação e as habilidades dos membros.

Como Münkner (2012) observa, as cooperativas são boas porque seus membros as fazem. No entanto, a lealdade e o compromisso dos membros dependem da habilidade das cooperativas de atender às necessidades e demandas dos membros. Membros satisfeitos têm menor probabilidade de serem aproveitadores (BIRCHALL, 2012; MUNKNER, 2012).

A confiança e a reciprocidade entre os membros também conduzem à lealdade, que é necessária quando as cooperativas experimentam instabilidade financeira, isto é, demanda insuficiente do mercado e preços baixos (SMITH; PUGA; MACPHERSON, 2005). A confiança reforça as normas de reciprocidade generalizada, o que é particularmente importante no monitoramento e sancionamento do comportamento de carona (PELLING; HIGH, 2005).

Para trabalhar de forma equitativa e em conformidade com os valores e princípios cooperativos, alguns pré-requisitos são necessários tais como, conhecimento, habilidades e investimento na educação dos membros (MÜNKNER, 2012). Membros informados e qualificados são mais propensos a entender e se comprometer com o negócio cooperativo. Neste sentido, Smith, Puga e MacPherson (2005) e Majurin (2012) também alegam que os membros que entendem ou estão familiarizados com os valores cooperativos são mais propensos a promover a inclusão de grupos, muitas vezes marginais dentro de empresas cooperativas.

O tamanho da cooperativa também pode influenciar a resposta e o engajamento da filiação. Por exemplo, Alkire e Deneulin (2002) argumentam que a motivação para o

comportamento cooperativo tende a ser mais forte onde o tamanho da cooperativa primária é relativamente pequeno e os membros podem perceber facilmente seus efeitos. Por outro lado, Birchall e Simmons (2004) mostraram que pode haver espaço para resiliência em cooperativas maiores. Os autores sugerem que uma maior participação fornece aos membros informações para apoiar o seu envolvimento, garantindo que todas as informações sejam abertas a todos os membros.

Quanto à participação dos membros na cooperativa, Mazzarol, Simmons e Mamouni Limnios (2011) argumentam que os incentivos estão ligados a dimensões específicas da identidade dos cooperados. O cooperado enquanto sócio, é fundamental para fortalecer o senso de propriedade, ou seja, quanto menor a subscrição de capital, menor é o incentivo de participação do membro na governança da cooperativa, levando assim ao comportamento de carona.

O senso de propriedade, por sua vez, se reflete no controle exercido pelos membros sobre os conselhos e os gerentes, garantindo que a atividade da cooperativa atenda às necessidades dos membros e que o risco seja gerido de forma eficaz (BIRCHALL; SIMMONS, 2004). Por outro lado, os membros como donos, são ao mesmo tempo clientes, utilizadores e fornecedores. A continuação dos membros provavelmente será afetada por sentimentos sobre preços justos, transações eficientes e serviços de qualidade (ROELANTS et al., 2012).

Birchall (2011) advoga que quando o número de membros a ser beneficiado pela cooperativa for maior, também será maior a lealdade e o comprometimento desses membros. A lealdade é uma chave desafiadora para as cooperativas (JOHNSON et al., 2016).

Existem outros aspectos em relação à adesão que podem reforçar ou minar a resiliência da cooperativa, sendo este o caso da homogeneidade ou heterogeneidade dos membros (JOHNSON et al., 2016). Francesconi e Wouterse (2011) argumentam que onde a adesão tende a ser homogênea, como por exemplo, em cooperativas de pequenos agricultores, a resiliência tende a estar relacionada com a distribuição equitativa dos ganhos da atividade cooperativa. No entanto, onde a adesão é heterogênea, a resiliência tende a relacionar-se com a eficiência, ou seja, a distribuição dos ganhos de acordo com o esforço. Johnson et al. (2016) mostram que membros heterogêneos podem aumentar a resiliência aos choques, diversificando a renda da cooperativa. Ao

mesmo tempo, pode representar desafios para a governança cooperativa, visto que haverá diferentes interesses em jogo. Muito provavelmente, haverá um espectro de relações que as cooperativas têm que negociar.

Para trabalhar de forma equitativa e em conformidade com os valores e princípios, Münkner (2012) sugere que as cooperativas agrícolas nos países em desenvolvimento requerem conhecimentos, habilidades e recursos. Investir na educação dos membros sobre os princípios e valores cooperativos é um dos principais pontos para o sucesso cooperativo, segundo o autor.

Existem alguns estudos que buscaram compreender a resiliência de organizações cooperativas, em especial as cooperativas de créditos ou mais comumente denominadas de cooperativas financeiras (FERRI, 2010; CREAM, 2009; CHIARAMONTE et al., 2015; MAROUA 2015).

É referido por alguns autores (CREAM, 2009; FERRI et al., 2014; CHIARAMONTE et al., 2015) que os bancos cooperativos são mais resistentes as crises financeiras. Cream (2009) menciona que os bancos cooperativos tiveram um desempenho excepcional durante a grande crise financeira em 2008. Para Ferri et al. (2014), os bancos cooperativos foram mais resilientes durante a crise comparado aos demais. Os bancos cooperativos tenderam a ser mais estáveis que os bancos comerciais, especialmente durante o período da grande crise financeira (CHIARAMONTE et al., 2015).

Cream (2009) e Ferri et al., (2014) consideram que este resultado poderia ser explicado pelo tipo de operação que as cooperativas realizam, ao seu compromisso de servir os membros ao invés de ter o foco na maximização dos lucros e à política de remuneração e incentivos mais razoáveis do que à dos bancos comerciais.

Os bancos cooperativos são tradicionalmente mais capitalizados (JAEGER et al. 2016) mais prudentes na concessão de crédito e tem fontes de financiamento mais estáveis (FERRI, 2010) tendem a financiar a economia local e os seus negócios envolvem menos riscos (PERILLEUX; NYSENS, 2017).

Maroua (2015) observou em seu estudo que os bancos cooperativos passaram, de fato, relativamente incólumes à grande crise financeira. Em suma, costuma-se dizer que as cooperativas são resilientes em tempos de crise e que são essenciais para o desenvolvimento das pequenas empresas. Grashuis (2018) argumenta que as

cooperativas agrícolas têm usado várias estratégias para estimular a sobrevivência e a longevidade. No entanto, Johnson et al. (2012) afirmam que ainda há um debate animado tanto sobre a capacidade das cooperativas de cumprir seus objetivos, quanto até que ponto elas podem ser consideradas formas resilientes de organização.

- A não resiliência em organizações cooperativas

Nos últimos anos, o número de associados que aderiram ao modelo organizacional cooperativo no Brasil, aumentou a uma taxa de 29,4% de 2018 a 2020. Apesar disso, o número de cooperativas diminuiu consideravelmente a uma taxa de 28,7% no mesmo período. Mais especificamente, o ramo agropecuário, objeto de estudo desta tese, também apresentou uma queda do número de cooperativas na ordem de 27,2% (Tabela 1).

Tabela 1 - Números do Cooperativismo Brasileiro

	2018	2019	2020
Nº de Cooperados	13.230.960	15.539.376	17.121.076
Nº total de Cooperativas	6.828	5.314	4.868
Nº total de Cooperativas Agropecuárias	1613	1223	1.173

Fonte: Anuário do cooperativismo brasileiro (2021)

É possível observar várias situações de cooperativas agropecuárias que estão passando por problemas financeiros e algumas delas entrando em processo de liquidação¹⁰ (PIVOTO; WAQUIL; SPANHOL, 2015). No Brasil, há evidências de grandes e importantes cooperativas que passaram por problemas de liquidação. A título de ilustração, destacamos vários casos antigos e recentes. A cooperativa agrícola de Cotia (CAC) é um exemplo emblemático. A CAC foi uma das maiores cooperativas do Estado de São Paulo e entrou em processo de liquidação em 1994. No final dos anos 80 a cooperativa contraiu grande volume de dívidas em decorrência da crise na agricultura e dado o cenário econômico em queda.

Também, a cooperativa de Muzambinho (COOMAM) em Minas Gerais foi liquidada após a descoberta de gestão fraudulenta. Essa cooperativa chegou a ter por

¹⁰ A liquidação de cooperativa é o processo para realizar o ativo e pagar o passivo até que ocorra a extinção da cooperativa. Logo, a liquidação é o passo anterior à extinção.

volta de seis mil cooperados, e em 2004 entrou em processo de dissolução. Por questões financeiras a Cooperativa de laticínios CAPEL fechou as portas. Essa cooperativa contava com mais de 2,5 mil associados no noroeste do Espírito Santo, Minas Gerais e Leste da Bahia. De acordo com avaliação realizada pela Organização das Cooperativas do Espírito Santo (OCB/ES), a cooperativa não tomou as medidas de gestão necessárias para antecipar à crise financeira.

Na região Sul do Brasil, seis cooperativas agropecuárias entraram em processo de liquidação em 2018, envolvendo mais de 45 mil produtores. Falhas na gestão foram apontadas como o grande problema e a causa da maioria das cooperativas que hoje enfrentam dificuldades.

Davis e Bialoskorski Neto (2010) argumentam que em anos recentes, foram observadas muitas iniciativas cooperativistas, grandes sociedades com reputação respeitável, fracassarem de forma repentina e inesperada, o que sugere que alguns problemas não eram transparentes ou não eram facilmente perceptíveis. Os autores ainda argumentam que quando esses problemas eram percebidos, geralmente, já não era mais possível corrigi-los. Assim, prevalecia o sentimento de que as cooperativas haviam perdido o seu rumo e não estavam mais sob o controle de seus membros (MUNKNER, 2000).

Uma classificação importante realizada por Grashuis e Franken (2020) quanto a não resiliência em organizações cooperativas, diz respeito à estratégia de saída de mercado da cooperativa. Ou seja, segundo os autores as discussões anteriores sobre a sobrevivência de organizações cooperativas apenas conceituam a falha como um constructo unidimensional. Para tanto, os autores propuseram uma análise das falhas de cooperativas com base nos aspectos de fusão ou aquisição e liquidação ou dissolução (GRASHUIS; FRANKEN, 2020).

A distinção entre ambos os conceitos é importante porque os dois tipos de falhas têm implicações diferentes. Para os autores, os ativos conjuntos dos produtores agrícolas organizados deixam de ser utilizados nas atividades econômicas em caso de liquidação e dissolução. Já no caso de fusão e aquisição, outra organização assumirá a propriedade dos ativos conjuntos. Os autores ponderam que nenhuma dessas estratégias de saída da cooperativa deve ser considerada totalmente negativa.

Assim, pode-se considerar que a sobrevivência das cooperativas não é de forma alguma garantida, pois este modelo organizacional pode apresentar falhas e é complexo¹¹ (GRASHUIS, 2018). Carvalho et al. (2015) reforçam tal ponto de vista ao mencionar o fato de que as cooperativas são gerenciadas por seus próprios membros, sendo a maioria delas malsucedidas em seus primeiros anos de vida, devido à concorrência de mercado em grandes cidades.

Alguns autores buscaram compreender como algumas cooperativas perduravam por longos períodos enquanto outras optavam pela liquidação e falências (COOK, 1995; COOK, 2018; GRASHUIS, 2018; GRASHUIS; FRANKEN, 2020).

Cook (1995) descreveu alguns problemas que podem surgir a partir da falta de direitos de propriedade claramente definidos. Estes problemas de governança oriundos dos direitos de propriedade prolixos e difusos podem dificultar a gestão e capitalização das cooperativas uma vez que os associados não conhecem efetivamente sua propriedade na cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Cook (1995) apresenta cinco problemas que podem surgir nas cooperativas e que dificultam a forma organizacional de serem resilientes. Esses fatores são descritos como problema do carona ou *free rider*, que ocorre quando os benefícios da cooperativa acabam por beneficiar também indivíduos não cooperados. O problema do horizonte, que acontece quando um grupo de membros reivindica o lucro residual sobre o lucro líquido, entretanto este lucro é gerado por um ativo menor do que a vida produtiva deste ativo (SOBOH et al., 2014). E o problema do portfólio ocorre com a impossibilidade dos cooperados ajustarem o seu portfólio de ativos na cooperativa para corresponder com suas preferências de risco pessoal (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

O problema do controle que ocorre devido aos custos originados pelas divergências que se estabelecem entre proprietários e gestores da cooperativa (PIVOTO, 2003). E o problema dos custos de influência que decorrem quando os cooperados individualmente ou organizados em grupos tentem influenciar as deliberações dos gestores e conselheiros em benefício próprio (PIVOTO, 2003).

Esses três primeiros problemas, segundo Cook e Iliopoulos (1998) podem ser classificados como restrições de investimentos, que afetam o incentivo para que os

¹¹ A complexidade da cooperativa decorre do cooperado ter diversos papéis na cooperativa, seja dono, cliente e/ou gestor. Essas características contribuem para que as cooperativas se tornem uma organização complexa, gerando potenciais falhas em seu processo gerencial.

cooperados invistam na sua organização. E os dois últimos problemas estão vinculados à decisão coletiva, influenciando o nível de eficiência que caracteriza a tomada de decisão em empreendimentos coletivos (COOK; ILIOPOULOS, 1998).

Por sua vez Crúzio (1999) apresentou em sua análise as possíveis causas dos problemas que podem vir a surgir nas cooperativas agropecuárias. De acordo com o autor, fatores como a intervenção externa, favorecem o surgimento de problemas na cooperativa. Ou seja, o processo de regimentação institucional de fora para dentro da associação em detrimento da ação emancipadora do grupo cooperativista¹² favorece o surgimento de problemas. Ainda menciona sobre os objetivos dos cooperados e da cooperativa, em que boa parte das vezes é conflitante.

Crúzio (1999) ainda apresenta como causa dos problemas nas cooperativas a relação de poder na sua estrutura, ou seja, as hierarquizações dos órgãos incompatíveis com as amplitudes funcionais formalizadas. Outro fator chave, segundo o autor, refere-se sobre as responsabilidades na administração da cooperativa, ou seja, das obrigações do conselho de administração em desacordo com as próprias decisões. E por fim, a autonomia para a fiscalização da cooperativa, isto é, das atribuições fiscais do conselho fiscal, incorrente com a dependência para o exercício funcional. Essas dimensões segundo o autor, combinadas com os espaços e com os tempos das cooperativas, evidenciam onde e quando se iniciam os problemas na organização e na estrutura. Também revelam como e por que ocorrem esses problemas na administração e na fiscalização da cooperativa.

Zylbersztajn (2002) aborda os problemas relativos ao pressuposto do oportunismo dos agentes que induzem custos de controle, à assimetria informacional que resulta em custos contratuais e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa. De acordo com o autor, o aspecto doutrinário não é suficiente para garantir baixos custos de transação entre a cooperativa e o membro cooperado.

Crúzio (1999) discute como exemplo de outro problema que podem ocorrer em qualquer cooperativa, o fato de as eleições dos cargos sociais ocorrerem geralmente com baixa representatividade. Para o autor, esta é uma situação rotineira, que permite a determinados grupos de sócios perpetuarem-se nos cargos diretivos da cooperativa. Com isso, as decisões da administração são tomadas de forma unilateral, tendo como

¹² No Brasil, especificamente, a regimentação institucional é ditada pela Lei 5.764.

consequência os acirramentos nas relações entre sócios e dirigentes, principalmente nas transações comerciais.

Trata-se dos conflitos de interesses, em que, por um lado, o associado, insatisfeito com a direção, se utiliza de um benefício qualquer via cooperativa e, ao mesmo tempo, desvia sua produção para terceiros quando lhe convém em termos de preços. Por outro lado, a direção procura excluir esse associado dos benefícios da própria cooperativa quando, por exemplo, coloca restrições para o consumo de bens de produção ou quando impõe cotas à comercialização da produção

Na visão de Grashuis e Franken (2020) estatutariamente, legaliza-se a assembleia geral autoridade máxima para decidir sobre qualquer ato da cooperativa. Por outro lado, compete ao conselho de administração deliberar sobre a qualidade, a quantidade e os preços dos produtos e comercializar, bem como sobre as cotas de produção e sobre os valores salariais para os quadros diretivos e funcionais contratados.

Esse conselho, no entanto, termina ultrapassando o limite da função deliberativa. Ou melhor, em vez de implementar as determinações da assembleia geral, o conselho acaba decidindo sobre os fins dos recursos gerais da cooperativa (GRASHUIS, 2018).

O quadro gerencial da cooperativa incorre nessa superposição de poder hierárquico (BOONE; OZCAN, 2016). Nesse caso a assembleia geral quando convocada e reunida, não passa de mera formalidade, ou seja, cumpre apenas as cláusulas estatutárias. Prova disso é que, enquanto o número do quadro social cresce, o número de participantes decresce nas assembleias (GRASHUIS; FRANKEN, 2020).

Tal situação reflete a baixa participação do associado no processo decisório, isto é, nas determinações sobre onde e quando investir, sobre o que, quando e como produzir e para quem vender a produção.

As atividades desenvolvidas nas assembleias principalmente sob os aspectos fiscais, não passam de mera homologação de relatórios. Isso significa que essas atividades são alheias tanto às averiguações dos conselheiros fiscais quanto ao acompanhamento pelos associados (SCHNEIDER, 1991).

As cooperativas agrícolas também enfrentam desafios externos. Devido a política de adesão aberta, muitas cooperativas tradicionais atraem produtores de baixa qualidade e são, portanto, menos competitivos no mercado de produtos diferentes (BOONE; OZCAN, 2016).

Membros diversos, ou seja, membros com interesses comerciais diferentes pode ser uma causa de preocupação porque pode enfraquecer a governança da cooperativa. Os membros podem ter interesses e expectativas diferentes e, portanto, a governança pode tornar-se um processo altamente conflituoso. Dentre os fatores que afetam a lealdade dos membros incluem baixos níveis de alfabetização e falta de compreensão de como as cooperativas operam.

Boone e Ozcan (2016) argumentam que há fortes desincentivos econômicos associados à forma cooperativa. Segundo os autores, um motivo importante é que o sistema de governança interna das cooperativas é menos eficiente do que os das corporações. Os custos de transação são mais altos para as cooperativas, pois é muito mais difícil implementar liderança hierárquica e monitoramento de desempenho dentro de tais estruturas.

Os custos da tomada de decisões coletivas nas cooperativas são particularmente elevados quando os interesses dos membros são heterogêneos. Essa heterogeneidade prejudica a eficiência e estimula o comportamento de parasitismo entre os membros (HANSMANN, 1996).

Por todas essas razões, (BOONE e OZCAN, 2014; GRASHUIS; FRANKEN, 2020) conjecturam que as cooperativas acabarão perdendo espaço para as corporações e que, portanto, são estabelecidas principalmente por necessidade quando os mercados falham.

Salifu et al. (2010) observam que as cooperativas não são imunes às crises econômicas e que considerável esforço humano e institucional é necessário para dirigir e administrar uma cooperativa de forma eficaz. No geral, as organizações cooperativas continuam a enfrentar muitos desafios, como a falta de gestão eficiente e tentativa de atingir metas de equidade com associações que podem ter diferentes interesses (BIRCHALL, 2003; COOK, 2018).

Até o momento, segundo Grashuis (2018) não há pesquisas aplicadas para explicar por que a adaptação aos desenvolvimentos internos e externos pode contribuir para uma eventual saída de mercado de uma cooperativa, mas não de outra. Enfim, ainda há uma discussão na literatura sobre a capacidade das cooperativas de serem organizações resilientes. No quadro 3 são apresentados os principais motivos que os

autores consideram as cooperativas como sendo ou não um modelo organizacional resiliente.

Quadro 3 - Fatores a favor e contrários à resiliência de Cooperativas

Organizações Cooperativas		
Fatores para Resiliência	Principais Motivos	Autores
Favoráveis	Decisões conservadoras na gestão e nos investimentos.	Birchall e Hammand (2009)
	Comprometimento e fidelidade dos membros em momentos de crise.	Johnson et. al, (2016); Birchall e Hammand (2009); Münkner (2012); Busemeyer; Trampusch (2012)
	Laços sociais.	Birchall e Hammand (2009)
	Participação dos membros na gestão da cooperativa.	Roelants et. al. (2012); Johnson et. al, (2016)
	Senso de identidade, compromisso e coesão dos membros.	Birchall (2011); Mazzarol et al. (2011); Münkner (2012); Borda-Rodriguez; Vicari (2014) Busemeyer; Trampusch (2012)
	Conhecimento, habilidades e investimento na educação dos membros.	Borda-rodriguez e Vicari (2014); Münkner (2012); Johnson et. al, (2016)
Contrários	As cooperativas são gerenciadas pelos próprios membros.	Carvalho et al. (2015)
	Problemas de governança: <i>free-rider</i> , horizonte, portfólio, controle, custo de influência.	Cook (1995) Cook e Iliopoulos (1998); Pivoto (2003)
	Regimentação externa na organização.	Crúzio (1999)
	Falta de gestão eficiente.	Birchall (2003); Cook (2018)
	Baixa representatividade nas eleições da cooperativa.	Crúzio (1999)
	Decisões da administração são tomadas de forma unilateral.	Crúzio (1999); Grashuis (2018); Grashuis e Franken (2020)
	Relações de poder na estrutura da cooperativa.	Crúzio (1999); (Bonin et al., (1993); Boone e Ozcan (2016); Grashuis e Franken (2020)
	Responsabilidades na administração da cooperativa.	Crúzio (1999); Grashuis e Franken (2020)
	Atribuições do conselho fiscal.	Schneider (1991) Crúzio (1999)
	Oportunismo dos agentes.	Zylberstajn (2002)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar das controvérsias apontadas sobre a resiliência das cooperativas, assim como para as empresas em geral, as organizações cooperativas também apresentam um ciclo de vida próprio (LEVAY, 1983; COOK, 1995; COOK; BURRESS, 2009; COOK, 2019). Algumas pesquisas têm buscado compreender o fenômeno do ciclo de vida de organizações cooperativas inseridas no agronegócio (COOK, 1995; COOK; BURRESS, 2009; COOK, 2018).

Particularmente, busca-se entender a razão de algumas cooperativas perdurarem por longos períodos de tempo e outras não. Para tanto, Cook (1995) propôs um modelo teórico sobre ciclo de vida de cooperativas agropecuárias, caracterizado em cinco fases. O autor discorre sobre os desafios de cada fase relacionados à falta de clareza na definição de direitos de propriedade e no grau de heterogeneidade da cooperativa. Na última fase do modelo proposto, a cooperativa, então, decide entre sair, continuar ou se reinventar. É neste ponto que reside o interesse desta pesquisa.

A decisão que deve ser tomada pela cooperativa, dado o contexto dos problemas internos mencionados por Cook (1995), se acentua à medida que situações inesperadas como crises financeiras ou até mesmo catástrofes naturais acontecem. É nesta fase que se tem a maior complexidade na gestão da cooperativa e, portanto, quando ela está mais sujeita a lidar com incertezas e momentos crise. Esse é o momento das escolhas, dentre as quais o encerramento das atividades da cooperativa ou a sua reinvenção para fortalecimento e garantia da longevidade. Essa última escolha demonstra atributos de cooperativa resiliente (MAZZAROL et al., 2014).

Quanto ao processo de liquidação de cooperativas no Brasil, este é regulamentado pela lei do cooperativismo - Lei 5.764/71. A cooperativa é uma associação de pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. Quando, por algum motivo, essa obrigação recíproca deixa de existir a cooperativa se dissolve.

Nesse caso, cabe aos cooperados deliberar, em assembleia geral, pela dissolução da cooperativa e assim, nomear um cooperado liquidante e um conselho fiscal com três membros para proceder sua liquidação. O liquidante deverá realizar o ativo social para saldar o passivo e ratear as sobras ou os déficits entre os associados. Realizada a liquidação, dever-se-á apresentar à assembleia geral o relatório e as contas finais. Aprovadas as contas, encerra-se a liquidação e a sociedade se extingue. Ou seja, a dissolução é o primeiro passo do processo necessário para a liquidação da cooperativa.

Considerando o modelo de ciclo de vida de cooperativas proposto por Cook (1995) e, posteriormente, refinado por Cook e Burrell (2009), esta pesquisa investiga cooperativas maduras. A depender da sua capacidade de resiliência, estas cooperativas continuarão ativas ou entrarão em processo de liquidação. Lampel, Bhalla e Jha (2014)

advogam que a capacidade da organização em dar continuidade às suas atividades, só é possível a partir do momento que a organização alinha as formas alternativas de governança à resiliência organizacional. Em outras palavras, a governança incentiva o desenvolvimento de fatores organizacionais internos que, por sua vez, aumenta a resiliência (LAMPEL; BHALLA; JHA, 2014).

O estudo desenvolvido por Maroua (2015) corrobora com a visão de Lampel, Bhalla e Jha (2014), pois ao comparar cooperativas de crédito e bancos comerciais, procurou explicações possíveis para o melhor desempenho dos bancos cooperativos na grande crise financeira. Maroua (2015) refere que, em comparação com os bancos comerciais, os bancos cooperativos passaram, de fato, relativamente incólumes à crise financeira. O autor concluiu, que o seu modelo de *corporate governance* pode ser a causa principal do desempenho verificado.

Nessa perspectiva, torna-se relevante o estudo da governança corporativa das organizações cooperativas. Em especial, para a compreensão da influência dos mecanismos de governança sobre a resiliência das organizações cooperativas.

2.4 Governança Corporativa em cooperativas

A busca pela governança corporativa em organizações cooperativas está aumentando (BIJMAN, 2009; FRANKEN; COOK, 2019). Esse interesse, segundo Franken e Cook, (2019) é motivado pelo crescimento das cooperativas, pelo aumento da sua complexidade e o processo de internacionalização. Em outras palavras, a preocupação das cooperativas é garantir que os gerentes busquem os interesses dos proprietários da cooperativa ao invés de apenas seus interesses pessoais.

Por outro lado, os autores ainda argumentam que os gerentes de grandes e complexas cooperativas, têm levantado a questão sobre a falta de experiência e conhecimento dos agricultores para direcionar essas organizações. Tal assunto também é relevante porque as cooperativas fazem parte de grupos de grandes empresas, até mesmo exportadoras, conforme se verifica nos resultados das Melhores e Maiores (2005, 2006, 2007, 2008, 2009).

Quanto a algumas particularidades, como já mencionado, diferentemente das sociedades de capital, as cooperativas têm seu desenho baseado em fundamentação

ideológica e doutrinária. O voto nas decisões não é proporcional ao capital investido, como nas sociedades de capital. Na cooperativa, cada cooperado tem direito a um único voto nas decisões (CARVALHO; BIALOSKORKI NETO, 2006).

Além disso, a repartição dos resultados no final do exercício, considerados como sobras, ocorre proporcionalmente ao volume de atividade de cada cooperado e não ao seu capital, a exemplo de outras sociedades (FRANKEN; COOK, 2019). A forma particular de organização da cooperativa move-se no sentido de buscar maximizar os serviços prestados aos cooperados e não aos resultados das operações realizadas, o que pode afastá-la do aprimoramento de resultados e do ótimo econômico (BIALOSKORSKI NETO, 1998; BIJMAN; VAN DIJK 2009).

No que tange a estrutura organizacional e à gestão da sociedade cooperativa, estas são direcionadas para atender aos objetivos de satisfazer as necessidades e as aspirações econômicas e sociais dos membros da cooperativa (DUNN, 1988), sendo, nesse sentido, uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática.

As cooperativas são organizações complexas, porque são estruturadas de forma hierárquica e atuantes em variadas atividades econômicas. Além disso, tem estrutura de capital difusa e vaga especificação dos direitos do proprietário (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012). Tal situação favorece o surgimento de conflitos de interesses na cooperativa, acarretando problemas para a gestão na medida em que ela cresce (BIJMAN; VAN DIJK, 2009).

Costa, Chaddad e Azevedo (2012) e Silva, Souza e Leite (2011) mencionam que no Brasil uma significativa quantidade de cooperativas ainda apresenta amadorismo na gestão, ou seja, em muitas cooperativas há falta de profissionalização. Isso ocorre devido à delegação da gestão aos cooperados que, geralmente, não possuem as habilidades e os conhecimentos que a função exige.

Como a gestão da cooperativa é delegada aos cooperados, estes nem sempre estão preparados para tal atribuição, ou seja, não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para gerir os negócios da cooperativa. Em outras palavras, adotam modelos de gestão inadequados e investem pouco na profissionalização e em tecnologias apropriadas ao negócio (MACIEL et al. 2018). Por outro lado, existem casos de cooperados que participam da gestão da cooperativa para obter vantagens ilícitas de diversas naturezas.

As cooperativas, tal como outros tipos de empresas, apresentam determinadas características administrativas, que demandam estudos a fim de conhecer as especificidades da organização. Ou seja, estabelecer sistemas eficientes de governança corporativa deve ser uma prioridade para qualquer cooperativa que desejar minimizar potenciais conflitos.

Posto isso, a governança corporativa em cooperativas surge como um instrumento que contribui ao alinhamento de interesses entre as partes, reduzindo os potenciais conflitos de agência. É necessário assegurar que as cooperativas sejam gerenciadas em consonância com os interesses de seus membros, sendo este o foco das questões de governança quando concebida sob o arcabouço da teoria da agência (CORREIA; AMARAL, 2006).

No entanto, para Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) pouco se sabe sobre práticas de governança das cooperativas que vão além daquelas determinadas pela legislação. No caso brasileiro, como já mencionado, esse modelo organizacional é regido pela Lei 5.764/71. Essa lei estabelece a obrigatoriedade de as cooperativas constituírem uma estrutura organizacional mínima, composta por assembleia geral (ordinárias e extraordinárias), conselho de administração ou diretoria e conselho fiscal (BRASIL, 1971). A estrutura organizacional da cooperativa, estatutariamente define como se operam as relações entre os membros na cooperativa.

Diante do crescente interesse do tema, o Banco Central do Brasil – BACEN elaborou um documento com diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança, em especial, das cooperativas de crédito¹³. Esse projeto do BACEN teve como objetivo motivar as cooperativas de crédito brasileiras a adotarem boas práticas de governança (VENTURA, 2009).

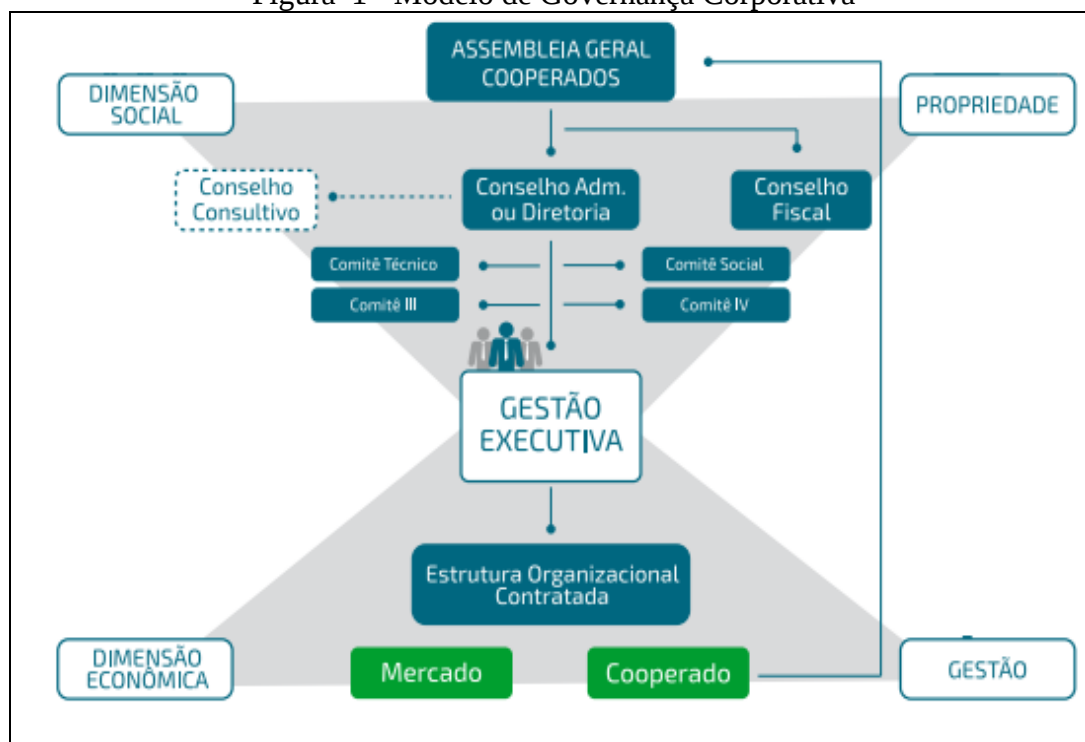
No entanto, algumas características do cooperativismo de crédito o diferenciam dos demais ramos. Em especial o fato de estarem sujeitos à legislação do sistema financeiro nacional - SFN, bem como ao das sociedades cooperativas. Além disso, as cooperativas de crédito são obrigadas pelo Banco Central a implantarem a governança corporativa na cooperativa (BACEN, 2010), fato este que não se condiciona aos demais

¹³ O Banco central Lançou em 2009 o Livro “*Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*”.

ramos. Torna-se, assim, a implantação dos mecanismos de governança corporativa uma opção desejada ao modelo cooperativista no geral.

Frente a esta situação, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC¹⁴ e a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB¹⁵ constataram a necessidade de implantação da governança corporativa nos demais ramos do cooperativismo, o que motivou ambas as organizações a lançarem seus manuais de governança corporativa direcionados especificamente para organizações cooperativas. A figura 1 apresenta o modelo da governança cooperativa proposto pela OCB.

Figura 1 - Modelo de Governança Corporativa



Fonte: OCB (2017).

Costa, Chaddad e Azevedo (2012) constataram que a maioria das cooperativas agropecuárias brasileiras se encontra no nível básico de governança. Portanto, adequar os mecanismos de governança da cooperativa e seu funcionamento de acordo com o que a teoria preconiza, é importante para impulsionar o crescimento sustentável, fortalecer o movimento cooperativista, promover a separação entre propriedade e controle e reduzir

¹⁴ IBGC lançou em 2015 o manual das melhores práticas de governança corporativa em cooperativas.

¹⁵ OCB (órgão responsável por representar as cooperativas do Brasil) lançou em 2018 o manual de boas práticas de governança corporativas para cooperativas.

conflitos de interesse que colocam em risco seu desenvolvimento, gerando legitimidade organizacional e melhorias no desempenho econômico, financeiro e social da cooperativa (COSTA; AZEVEDO; CHADDAD, 2012).

Nota-se que o tema governança corporativa ganha cada vez mais importância para a gestão de cooperativas. Conforme apontam Treter e Kelm (2004) aumentam as exigências de garantias dos cooperados de que os gestores agirão de acordo com os seus interesses através do estabelecimento de sistemas de controle e monitoramento, gerenciando adequadamente os recursos da organização, conforme consta nos princípios de governança corporativa.

No Brasil o sistema legal e regulatório, baseado em um marco genérico e com limitadas práticas de fiscalização, não se constitui como um mecanismo efetivo de monitoramento do comportamento gerencial dentro das organizações sem fins lucrativos, como é o caso das sociedades cooperativas (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004).

Para que a governança corporativa efetivamente funcione, existem os chamados mecanismos de governança (JENSEN, 1993; DENIS; McCONNELL, 2003; AGUILERA et al., 2015). Os mecanismos de governança corporativa na visão de Bøhren e Ødegaard (2004) são veículos para reduzir custos de agência, atuando com ferramentas para minimizar a destruição de valor de mercado causada por conflitos de interesses. Andrade e Rossetti (2009) corroboram com esse pensamento ao afirmar que os mecanismos de governança são formas de controlar os conflitos de agência, buscando melhorar as assimetrias que são intrínsecas ao funcionamento da empresa.

Os mecanismos de governança corporativa podem ser externos ou internos (OKIMURA, 2003; AGUILERA et. al., 2015). Mecanismos externos referem-se aos sistemas político-legal e regulatório, mercados de capitais e do produto, ao passo que os mecanismos internos, dizem respeito ao papel exercido pelo conselho (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983).

No tocante aos mecanismos internos apresentam-se os conselhos, cuja função é monitorar as ações da gestão. Mecanismos internos incluem variáveis de estrutura dos conselhos, como a dualidade e a proporção de administradores não executivos, o financiamento da dívida e participações da direção executiva (WEIR; LANG; MCKNIGHT, 2002).

No caso particular das cooperativas, um conjunto de mecanismos internos de governança corporativa em cooperativas foi desenvolvido com o propósito de mitigar potenciais conflitos de agência. Esses mecanismos soam como melhorias no controle das cooperativas, contribuindo para o alinhamento de interesses dos envolvidos na cooperativa. Nesta pesquisa será aprofundado apenas aos mecanismos internos. No que diz respeito às formas internas da empresa reduzir o conflito de agência, tem-se os chamados mecanismos internos de governança corporativa.

2.4.1 Mecanismos Internos de Governança Corporativa em Cooperativas

No caso das cooperativas brasileiras, a Lei 5.764/71 determina alguns mecanismos de governança para as cooperativas (BRASIL, 1971). Dentre os quais, a participação dos cooperados por meio da assembleia geral (AG), tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade. A lei também prevê o estabelecimento de uma diretoria ou conselho de administração (CONAD) formado por associados eleitos em assembleia, sendo os responsáveis por tomar decisões em nome dos demais associados, além de decidir se delega ou não parte do poder de decisão a gestores. Quanto à fiscalização e monitoramento da cooperativa, a lei prevê um conselho fiscal (CONFIS) composto por associados eleitos em assembleia.

Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) argumentam que parte da estrutura de governança das cooperativas é originada de uma determinação legal, ou seja, a presença de conselhos de administração e fiscal é uma imposição e não uma opção de adoção.

A participação do cooperado na cooperativa, geralmente se materializa por meio da comercialização de produtos e serviços com a cooperativa e nas decisões para condução da gestão, para as quais se utilizam da assembleia. As decisões tomadas nas AGs baseiam-se no princípio de que o cooperado tem direito a um voto, independentemente de sua participação no capital da cooperativa (ANTONIALLI, 2000). As AGs é o momento de participação dos cooperados, em que estes têm poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade.

A participação dos cooperados em AGs é essencial para que haja transparência de governança corporativa (BIALOSKORSKI NETO, 2007). Esse fato advém da ideia de que a participação do cooperado na assembleia minimiza a assimetria de informação entre a gestão da cooperativa e o cooperado, proporcionando um alinhamento de interesses entre as partes.

Nesse sentido, a participação dos cooperados em assembleias gera compromisso e fidelidade dos membros (BIRCHALL; HAMMAND, 2009) haja vista que o cooperado, ao menos teoricamente, estará inteirado dos fatos ocorridos na cooperativa, sendo que o mesmo, por meio de seu voto, poderá contribuir para com o direcionamento da cooperativa.

Johnson et. al (2016) corroboram com Birchall e Hammand (2009) ao mencionar que o que motiva a participação dos membros na cooperativa é o aspecto relacionado ao compromisso e lealdade dos cooperados, sendo este conforme os autores apontam, um recurso crucial para a resiliência. Roelants et al. (2012) mencionam que a resiliência de cooperativa geralmente está ligada a participação dos membros na cooperativa.

Nesse sentido, a participação dos cooperados nas assembleias é um mecanismo fundamental de governança corporativa que gera resiliência organizacional. Em termos formais:

Pressuposto 1: *A participação dos cooperados nas AGs das cooperativas está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

As decisões tomadas nas assembleias, como já mencionado, baseiam-se no princípio de que o cooperado tem direito a um voto, independentemente de sua participação no capital da cooperativa (ANTONIALLI, 2000; CORNFORTH, 2004). Entretanto, a democracia nas cooperativas pode tornar-se problemática em virtude do volume de atividade e aumento da complexidade com que estão expostas na medida em que crescem (FULTON; GIANNAKAS, 2001).

O crescimento da cooperativa implica o aumento no número de cooperados, que por sua vez, podem influenciar negativamente a participação de cada cooperado nas assembleias (SPERS, 2004; CHAVES et al. 2008). Segundo Bialoskorski Neto (2007) o aumento no número de associados implica em custos e esses custos ocorrem provavelmente, entre outros fatores, devido ao fato de que quanto maior é o número de associados também maior será a área geográfica de atuação da cooperativa. Provavelmente será mais difícil tanto para o associado participar quanto para a organização cooperativa incentivar essa participação em função do aumento dos custos de oportunidade.

Para incentivar a participação dos cooperados neste contexto, Bialoskorski Neto (2007) recomenda criar meios de comunicação com os membros da cooperativa. Os meios de comunicação da cooperativa para com o cooperado tende a intensificar a participação do cooperado na cooperativa (BUSEMEYER; TRAMPUSCH, 2012). Esse argumento se torna verdadeiro a partir do momento em que o cooperado mais bem

informado, tende a convergir os interesses entre a cooperativa e o seu negócio, minimizando possíveis conflitos de interesses.

Para isso, faz-se necessário a elaboração e exposição de relatórios técnicos e de gestão da cooperativa, apurando de forma transparente os acontecimentos mais importantes da cooperativa em um determinado período. Em termos formais:

Pressuposto 1a: *a elaboração e publicação de relatórios técnicos e de gestão, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.*

Por outro lado, cooperativas maiores em termos de associados também implicam no fato de que há uma divisão maior nos direitos de decisões nas assembleias, isto é, como igualitariamente cada membro tem somente um voto (ANTONIALLI, 2000). No caso de um maior número de associados este voto não terá mais o mesmo valor relativo quando se compara com uma cooperativa menor e de poucos membros, isso poderá não incentivar o processo de participação.

Deste modo, quanto maior o número de associados, há uma tendência de que os custos relativos de oportunidade de participação sejam maiores que os benefícios em decorrência de uma maior divisão relativa de direitos de decisão.

No caso das cooperativas com um maior número de associados, existe também a probabilidade de ocorrer um menor monitoramento entre os membros e, nesse caso, uma menor participação pode criar também um menor compromisso relacional entre a cooperativa e os seus associados. Esse processo é conhecido pelo afastamento da gestão da cooperativa do seu quadro social (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Cooperativas grandes e com muitos associados podem diminuir a intensidade desse problema promovendo assembleias prévias e reuniões preparatórias à assembleia geral em núcleos de produtores (BIALOSKORSKI NETO, 2007). A iniciativa de realizar pré assembleias, proporciona maior interação entre membros, líderes e organizações. Essa interação entre os membros, segundo Busemeyer e Trampusch (2012), contribui para participação do cooperado na cooperativa. Em termos formais:

Pressuposto 1b: *A realização de pré-assembleia, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.*

As sociedades cooperativas apresentam formas particulares de organização, como já discutido. Apesar da maioria dos autores se preocuparem em propor soluções para esses problemas com medidas administrativas e gerenciais que implicam em uma alteração da doutrina cooperativista, Schneider (2007) levanta a premissa de que sem educação e participação dos cooperados nenhuma solução será viável.

A educação é de fundamental importância para o desenvolvimento da cooperativa e o desenvolvimento do cooperativismo (MÓGLIA et al. 2004; MÜNKNER 2012). A compreensão da relação desses conceitos, educação e cooperação, possibilita o aperfeiçoamento organizacional e institucional das práticas cooperativas, que hoje tanto se busca na luta pela competitividade (FRANTZ; SCHONARDIE, 2007).

Segundo Ferreira e Presno Amoedo (2008) além da gestão empresarial, as cooperativas devem lançar mão da gestão social, ou seja, aquela que tem como objetivo gerar maior sentimento de pertencimento, de identidade dos associados com a cooperativa da qual fazem parte, alçando, desta forma, aumento de fidelidade e confiança.

Schneider (2007) também ressalta a importância da educação nas organizações cooperativas. Segundo o autor, os valores da cooperação devem ser mais trabalhados entre os associados, os dirigentes e o público em geral, pois são eles que dão sentido, motivação e razão de ser para a ação cooperativa. Ainda segundo o autor, só assim, se consegue a lealdade dos cooperados e o fortalecimento da cooperativa

Nesse sentido, a educação cooperativista é um meio fundamental de governança corporativa, pois a educação deve promover a reflexão, a discussão e a ação dos envolvidos de forma gradual e contínua para despertar neles o interesse pela participação (SCHNEIDER, 2003), sendo este um recurso crucial para a resiliência organizacional. Em termos formais:

Pressuposto 1c: *A educação cooperativista, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.*

De acordo com Cornforth (2004) é necessário compreender os fatores que possibilitam a manutenção de uma empresa organizada sob a forma coletiva. Assim, a questão da governança corporativa é importante e, por conseguinte, a participação do membro nas estruturas de governança passa a ser uma variável essencial para garantir a transparência e o sucesso da governança corporativa de uma cooperativa.

Outro fundamento da governança corporativa, que tem respaldo legal, é o conselho de administração CONAD. Esse conselho ou diretoria da cooperativa, conforme a lei determina, só é formada por associados eleitos em assembleia. Estes são os responsáveis por tomar decisões em nome dos demais associados, além de decidir se delega ou não parte do poder de decisão a gestores.

A composição do CONAD constitui-se apenas por cooperados, não havendo controle externo (COSTA, 2010, STAATZ, 1987). Nesse contexto, o conselho de administração garante sua integridade para diminuir a liberdade de ações dos gestores (BEASLEY; PETRONI, 2001).

Segundo Basterretxea, Cornforth e Heras-Saizarbitoria (2020) o objetivo do CONAD é representar os cooperados, atuando com a finalidade de supervisionar os gestores na condução dos objetivos de longo prazo da cooperativa. Os cooperados reúnem-se em AGs pelas quais elegem o CONAD, que passa a ter autoridade para controlar a cooperativa.

O marco legal e doutrinário que rege as cooperativas estabelece que o direito ao controle do proprietário seja desvinculado das suas cotas de capital e do montante das transações econômicas que realiza com a cooperativa. Essa particularidade da governança das cooperativas, aliadas a propriedade difusa, presença de contratos incompletos e assimetria de informação, gera problemas de controle em cooperativas, tais como expropriação de grupos de sócios ou consumo de bens não pecuniários (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012).

Diante da complexidade desse modelo organizacional, Costa, Chaddad e Azevedo (2012) defendem a ideia de que as organizações cooperativas têm maior

probabilidade de sucesso se o conselho de administração mantiver as decisões de controle e delegar formalmente as decisões de gestão ao agente definido como executivo da organização.

Para Grashuis (2018) muitas cooperativas agrícolas modernas usam um modelo corporativo no qual os diretores do conselho delegam o controle efetivo à especialistas em decisões profissionais com conhecimentos específicos de negócios. Para Baysinger e Hoskisson (1990) essa separação se concretiza se os contratos formais e as relações de agência preservam os interesses dos proprietários e gestores. Em outras palavras, deve se garantir que o interesse dos proprietários seja mantido e que os riscos da atividade não sejam alocados aos responsáveis pela decisão de gestão.

Nesse sentido, a separação entre propriedade e decisão de gestão na cooperativa é um mecanismo de fundamental de governança corporativa que gera resiliência organizacional. Em termos formais:

Pressuposto 2: *A separação entre propriedade e decisão de gestão na cooperativa está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

Para averiguar existência da separação entre controle e gestão, Costa, Chaddad e Azevedo (2012) propuseram um método com enfoque dois elementos: i) a delegação dos direitos de controle formal, ou seja, se os proprietários delegam o direito de controle formal ao conselho de administração, transferindo-lhes autoridade formal sobre o controle da organização; e ii) a alocação do processo decisório, isto é, se as decisões de controle e gestão estão separadas. Segundo os autores, como é de responsabilidade do CONAD garantir que os agentes internos à organização não expropriem os proprietários, a manifestação desse direito culmina na autoridade formal do conselho para contratar e demitir o responsável pela gestão da empresa. Portanto, observar a quem cabe o direito formal de definir o ocupante do cargo de principal executivo revela se ocorre a delegação do direito de controle formal ao CONAD. Em termos formais:

Pressuposto 2a: *A delegação do direito de controle formal ao CONAD, como prática de governança, está positivamente relacionada à separação entre propriedade e decisão de gestão.*

No caso das cooperativas em que os membros do CONAD são eleitos e participam diretamente das decisões de gestão é configurada a não separação dos proprietários da gestão, o que seria inadequado para o caso de cooperativas complexas (PELLERVO, 2000; HENDRIKSE, 2005). Diante da complexidade das cooperativas, a maior probabilidade de sucesso dessa organização advém do fato de que o conselho de administração mantenha as decisões de controle e delegue formalmente as decisões de gestão ao agente definido como executivo da organização.

Essa dinâmica é atingida quando os proprietários delegam o direito de controle formal ao conselho de administração, ou seja, lhes transferem autoridade formal sobre o controle da organização. E as decisões de controle (ratificação e monitoramento) e gestão (iniciação e implementação) são alocadas respectivamente no conselho de administração e ao agente responsável pela gestão.

Assim, para Raheja (2005) o CONAD é responsável por avaliar, monitorar e aprovar projetos propostos pela gerência. Na mesma linha de raciocínio Harris e Raviv (2008) argumentam que a função do CONAD é avaliar projetos propostos pela gerência e decidir sobre a aprovação de tal projeto, considerando que as decisões são tomadas com base em informações privadas relevante para a tomada de decisão. Em termos formais:

Pressuposto 2b: *A alocação das decisões de ratificação e monitoramento ao CONAD, como prática de governança, está positivamente relacionada à separação entre propriedade e decisão gestão.*

Para Fama e Jensen (1983), as atividades de proposição e implementação dos projetos devem ser alocadas aos gestores da organização. Assim, a ratificação e o monitoramento de projetos devem ser responsabilidade do CONAD. O conselho aloca autoridade sobre as decisões de gestão para o agente definido como principal responsável pela gestão da organização. Em termos formais:

Pressuposto 2c: *A alocação das decisões de proposição e implementação de projetos ao executivo principal, como prática de governança, está positivamente relacionada com a separação entre propriedade e decisão de gestão.*

O terceiro fator precedente legal da governança corporativa é o conselho fiscal (CONFIS). Este órgão tem o papel de monitorar as atividades desenvolvidas pela cooperativa e é independente e subordinado unicamente à assembleia geral.

O CONFIS é considerado como um mecanismo de monitoramento importante para os cooperados, por meio do exercício de monitorar as ações dos gestores (COMFHORT, 2004). É um elemento integrante do sistema de governança das cooperativas, visto como um controle independente para os cooperados que buscam agregar valor à organização (IBGC, 2015).

Para Fama (1980) num ambiente competitivo, tende a sobreviver um conjunto de mecanismos de monitoramento de baixo custo. Nesse sentido, o papel do conselho nessa estrutura conceitual é prover um mecanismo de monitoramento a custos relativamente baixos para repor e reorganizar gestores que ocupam cargos mais altos. O CONFIS deve ser visto como um controle independente que visa agregar valor para a organização. Ao exercerem sua função, o conselho fiscal contribui para a continuidade das organizações (BECHT; BOLTON; ROELL, 2005).

Na composição do conselho fiscal, segundo Siqueira e Bialoskorski Neto (2011), deve-se predominar a capacidade técnica dos seus membros de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais pertinentes às funções do órgão e ao campo de atuação da cooperativa. Para esses autores, é necessário que os cooperados que exerçam a função de conselheiro, busquem qualificações para que os mesmos sejam comprometidos com suas atribuições relacionadas ao monitoramento das atividades desenvolvidas pela gestão da cooperativa. Na visão de Johnson et. al, (2016) o compromisso dos membros é visto como um recurso crucial para a resiliência organizacional. Em termos formais:

Pressuposto 3: *A qualificação dos membros do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

Na visão de Siqueira e Bialoskorski Neto (2011) a função dos conselheiros é acompanhar as ações da gestão da cooperativa, emitir opiniões diante de determinadas questões e posicionar-se frente aos cooperados. Para Carpes (2015) compete ao conselho fiscal realizar revisões periódicas no caixa da cooperativa, alertar quanto a resoluções, medidas ou acordos feitos pelo conselho de administração que contrariem aspectos legais ou firam a doutrina cooperativista.

O conselho fiscal tem o direito de fazer consultas a profissionais habilitados e independentes, pagos pela cooperativa, para obter subsídios em matérias de relevância. Este conselho deve, ainda, elaborar seu próprio plano de trabalho, sua agenda de atividades, as atas de suas reuniões e relatórios e pareceres necessários à assembleia geral, além de certas recomendações necessárias ao bom desempenho da cooperativa (OCB, 2018). Esses atributos contribuem para o controle e monitoramento da cooperativa gerando transparência e minimizando potenciais conflitos de interesses, favorecendo a resiliência organizacional (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2011). Em termos formais:

Pressuposto 4: *a existência de regimento interno do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

Outro mecanismo de governança que faz parte do monitoramento da empresa é a auditoria (AUDIT). Watts e Zimmerman (1983) argumentam que a AUDIT da gestão por uma parte independente reduz os problemas de agência originados do fato de os gestores da firma (os agentes) não serem os detentores dos direitos residuais da firma.

Para Imhoff JR (2003) a AUDIT, e também a estrutura de governança são componentes no fluxo de informação para participantes do mercado. Segundo o autor, a separação entre propriedade e gestão originou a possibilidade de comportamentos oportunistas e, em contrapartida, criou o mercado para auditores independentes, que, até então, eram contratados voluntariamente por alguns a fim de prover uma maneira de checar a *performance* da gestão.

Nas organizações de propriedade coletiva, como é o caso das cooperativas, acentua-se a necessidade por monitoramento e fornecimento de informações para

gestão. A instituição de mecanismos de monitoramento da gestão é imprescindível para que os proprietários mitiguem a expropriação (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

A AUDIT tem um relevante papel na redução da assimetria da informação e no combate aos problemas de agência existente nas organizações (AL-AJMI, 2009). O desempenho dessa função está condicionado a um relato fidedigno da opinião do auditor a partir de suas observações. Cohen et al. (2002) ressaltam que o atestado dos relatórios contábeis examinados compreende parte importante no processo de governança corporativa, cuja função é o monitoramento da qualidade do processo de evidenciação das informações.

Jensen e Meckling (1976) observam a necessidade de investimento em ações de monitoramento e controle, como por exemplo, a AUDIT, que inibam atitudes oportunistas por parte dos agentes. Dentre os mecanismos de monitoramento destaca-se a auditoria independente (AUDIN) e a auditoria interna (AUDINT) (ZAMAN; HUDAIB; HANIFFA, 2011).

A AUDIN foca no controle de riscos dos ativos e na capacidade da organização em mitigar os referidos riscos mediante um sistema de planejamento e controle eficientes (ALMEIDA, 2004). Já a AUDINT contribui para a manutenção da execução dos contratos entre proprietários e gestores (ADAMS, 1994). No entanto, a AUDIN constitui-se em importante mecanismo de governança corporativa (AL-AJMI, 2009).

Diante da relação conflitante entre o “agente” e o “principal”, conforme teoria da agência apregoa, em contexto de propriedade dispersa e estrutura complexa, maior serão as divergências de preferências entre os cooperados e os gestores, assim como as limitações dos cooperados em monitorar as ações dos agentes (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Nesse sentido, a utilização dos serviços de auditoria pela cooperativa é um mecanismo fundamental de governança corporativa, pois inibe a atuação do comportamento oportunista pelos gestores da cooperativa (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999), sendo este um recurso crucial para a resiliência organizacional. Em termos formais:

Pressuposto 5: <i>A cooperativa que utiliza serviços de auditoria por meio de contratação, está positivamente relacionada à resiliência organizacional.</i>

2.5 Proposição de Modelo Estrutural e Pressupostos de Pesquisa

A resiliência organizacional é a capacidade de respostas das organizações frente a situações inesperadas. Nessa perspectiva, a resiliência promove mudanças nos modelos organizacionais e nas estratégias das organizações (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003). O comportamento resiliente permite que as organizações aprendam mais, implementem novas rotinas e utilizem melhor seus recursos em condições de incertezas que podem afetar definitivamente o futuro da organização (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2009).

A resiliência organizacional pode contribuir para que as empresas voltem a sua normalidade (GITTELL et al., 2006). Isso é possível, conforme apontam Lampel, Bhalla e Jha (2014), na medida em que a organização alinha as formas alternativas de governança à resiliência organizacional. Para os autores, a governança incentiva o desenvolvimento de fatores organizacionais internos que, por sua vez, aumenta a resiliência. As práticas de governança podem ser pilares para a construção e manutenção de empresas resilientes (CECCHIN; MASCENA, 2016).

A presente pesquisa investiga se os mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional, à medida que esta passa a compreender o contexto do ambiente, a reconhecer as principais vulnerabilidades, a adaptar-se no ambiente dinâmico, complexo e interconectado na qual está inserida, e a ser flexível à proporção que se adequar a tais mudanças (MCMANUS et al., 2007).

O Quadro 4 ilustra o modelo estrutural testado nesta pesquisa, com as relações propostas entre mecanismos internos de governança corporativa em cooperativas e a resiliência organizacional. Cabe enfatizar que o desenho estrutural foi elaborado tendo por base as discussões teórico-empíricas apontadas na literatura.

Quadro 4 – Proposição do Modelo Estrutural

Base - Teoria da Agência		Mecanismos de Governança	Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas	Relação	Resiliência Organizacional	
Reduzir assimetria de informação e comportamento oportunista – alinhamento de interesses.	Incentivo e Controle	Assembleia Geral - AG	• 1. Participação em assembleia	+	Cooperativas resilientes	
			✓ 1a. Existência relatórios de gestão			
			✓ 1b. Realização de Pré-assembleias			
			✓ 1c. Educação cooperativista			
	Controle e Monitoramento	Conselho de administração - CONAD	• 2. Separação entre propriedade e gestão	+		
			✓ 2a. Contratação e demissão do responsável pela gestão			
			✓ 2b. Proposição e implementação de projetos pelo gestor			
			✓ 2c. Ratificação e monitoramento dos projetos de investimento pelo CONAD			
		Conselho Fiscal - CONFIS	• 3. Qualificação do Conselho fiscal	+		
			• 4. Existência de regimento interno	+		
Auditoria - AUDIT	• 5. Contratação de serviços de auditoria independente	+				

Fonte: Elaborado pelo autor

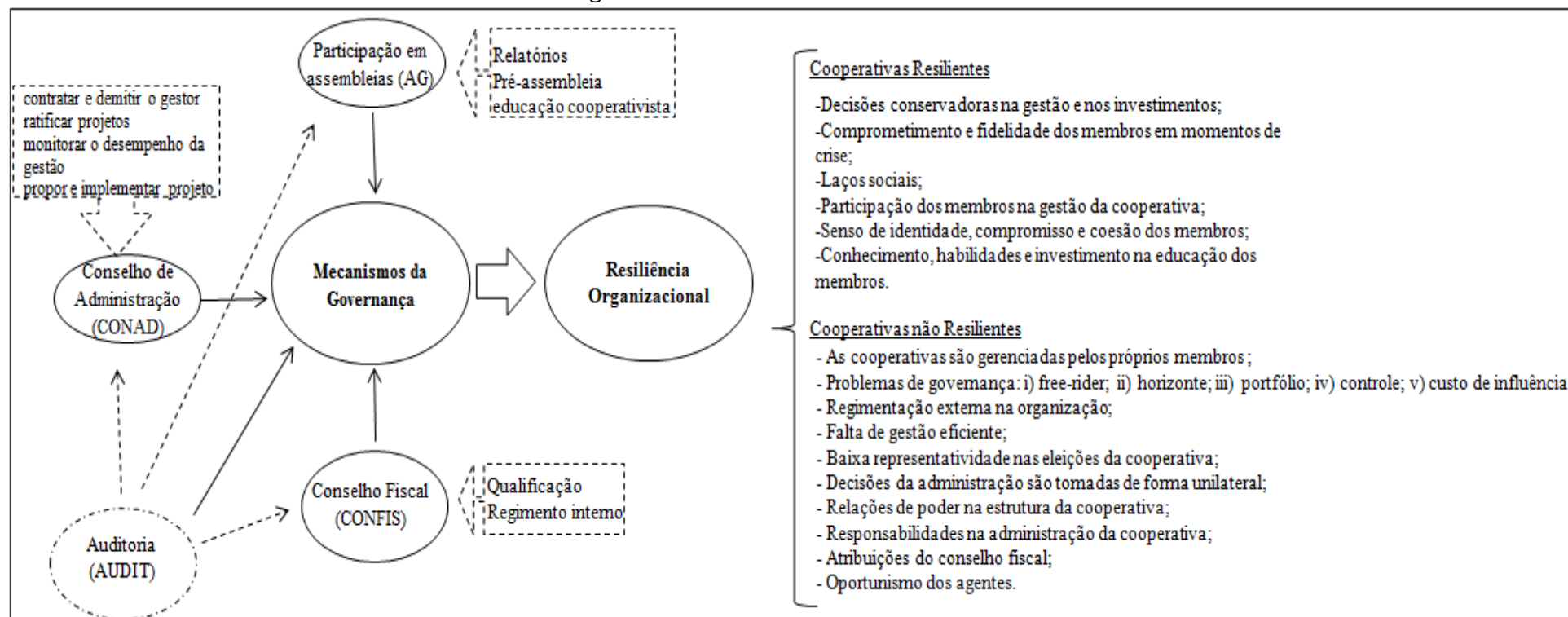
De acordo com o Quadro 4, a governança corporativa, com base na teoria da agência, se apresenta como um conjunto de mecanismos para aumentar a confiabilidade nas relações entre o gestor e o empresário (LEAL, 2002). Estes mecanismos como assembleia geral, por meio da participação do cooperado, leva em consideração que a participação ativa dos cooperados nas atividades e decisões minimiza possíveis equívocos na condução da gestão, e contribui positivamente para que a cooperativa seja resiliente.

As sociedades cooperativas têm maior probabilidade de sucesso se o conselho de administração mantiver as decisões de controle e delegar formalmente as decisões de gestão ao agente definido como executivo da organização (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012). Nesse sentido, o mecanismo de governança conselho de administração leva em consideração a inexistência da dualidade de funções entre os cargos de presidente da cooperativa e principal gestor, essa característica contribui para que a cooperativa se torne uma organização resiliente.

No caso do mecanismo de governança “conselho fiscal”, Bialoskorski Neto (2007) e Carpes (2015) advogam sobre a qualificação do conselho. Os membros do conselho fiscal que apresentam qualificação para atuarem como conselheiros são mais propensos a realizarem suas atividades com maior efetividade estando positivamente relacionada com a resiliência organizacional em cooperativas. Regimento interno

A Figura 2 apresenta o modelo estrutural que trata de Governança e Resiliência de Cooperativas.

Figura 2 - Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor

----- Mecanismos de governança corporativa de cooperativas

..... Relação da Auditoria com os outros pilares da Governança

Com base nos argumentos expostos, apresentam-se no Quadro 5 os pressupostos levantados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 5 - Pressupostos de Pesquisa

Base Teórica	Mecanismos de governança	Pressupostos da Pesquisa
Incentivos / Controle	Assembleia Geral	P1: A participação dos cooperados nas AGs das cooperativas está positivamente relacionada à resiliência organizacional. P1a: a elaboração e publicação de relatórios técnicos e de gestão, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa. P1b: A realização de pré-assembleia, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa. P1c: A educação cooperativista, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.
	Conselho de Administração	P2: A separação entre propriedade e decisão de gestão na cooperativa está positivamente relacionada à resiliência organizacional. P2a: A delegação do direito de controle formal ao CONAD, como prática de governança, está positivamente relacionada à separação entre propriedade e decisão de gestão. P2b: A alocação das decisões de ratificação e monitoramento ao CONAD, como prática de governança, está positivamente relacionada à separação entre propriedade e decisão gestão. P2c: A alocação das decisões de proposição e implementação de projetos ao executivo principal, como prática de governança, está positivamente relacionada com a separação entre propriedade e decisão de gestão.
Controle / Monitoramento	Conselho Fiscal	P3: A qualificação dos membros do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional. P4: a existência de regimento interno do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.
	Auditoria	P5: A cooperativa que utiliza serviços de auditoria por meio de contratação, está positivamente relacionada à resiliência organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contempla o planejamento e os elementos necessários para a operacionalização dos procedimentos metodológicos da pesquisa na qual são apresentados.

3.1 Caracterização da pesquisa

O caminho a ser trilhado para execução de uma pesquisa, a partir de um conjunto de procedimentos técnicos e científicos, é determinado pelo método escolhido (GIL, 2008). Diante disso, depreende-se pela escolha do método científico e os referidos procedimentos que serão capazes de conduzir ao caminho de construção da tese.

No tocante aos objetivos, esta pesquisa enquadra-se como descritiva e explicativa. As pesquisas dessa natureza observam, registram e analisam as características de determinada população. São características dessas pesquisas, correlacionar variáveis no intuito de verificar a existência de associação entre elas, podendo ainda, determinar a natureza dessa relação (CERVO; BERVIAN; SILVIA, 2002).

Em relação aos procedimentos de pesquisa, esta investigação envolveu três etapas, estando estas relacionadas aos objetivos específicos: i) propor um modelo estrutural que relacione governança corporativa em cooperativas agropecuárias e resiliência organizacional; ii) examinar os mecanismos de governança adotados por cooperativas continuadas e cooperativas descontinuadas e iii) verificar as condições causais de mecanismos internos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias.

Para a consecução dos objetivos na etapa 1 tem-se uma revisão sistemática da literatura. Para a etapa 2, a realização de um estudo de casos múltiplos. E para a etapa 3 uma *survey*.

No que se refere ao processo de coleta de dados primários, o estudo utilizou a análise documental e entrevistas no estudo de casos múltiplos na etapa 2, e uma *survey* na etapa 3, conduzida por meio de aplicação de questionário estruturado junto aos presidentes e gestores de cooperativas agropecuárias previamente identificadas. Para Bardin (2011) a análise documental é um conjunto de operações visando representar o

conteúdo de um documento, tendo como objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo as informações, por intermédio de procedimentos de transformação.

Quanto à técnica de estudo de caso múltiplo, esta visa identificar as características de determinada população ou fenômeno (YIN, 1994). A opção pelo estudo de caso, segundo o autor, é quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos ou quando o foco está centrado sobre um fenômeno contemporâneo.

Essa pesquisa investigou, por meio de aplicação de questionário junto a gestores de cooperativas agropecuárias, características quanto aos mecanismos de governança corporativa, tendo em mente os aspectos da resiliência organizacional. De posse dos dados, os mesmos foram submetidos às análises para que fossem extraídos os resultados da pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, o estudo caracterizou-se como sendo quali/quantitativo. Nesse sentido, a abordagem qualitativa tem como objetivo observar fenômenos e explicar o porquê dos fatos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, por meio dos dados o pesquisador abstrai informações (CRESWELL, 2010). Na concepção de Martins e Teóphilo (2007) a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos em contrapartida à avaliação quantitativa.

3.2 População e Amostra da Pesquisa

Inicialmente foi solicitada à entidade representativa do cooperativismo, Organização das Cooperativas Brasileiras em Mato Grosso do Sul (OCB/MS), um relatório contendo as informações referentes às cooperativas agropecuárias do Mato Grosso do Sul filiadas ao Sistema e que estão em situação ativa (continuadas). Da mesma forma, também foi solicitado informações referentes às cooperativas que estão em processo de liquidação, liquidadas ou que já estão paralisadas (descontinuadas). Nesse sentido a população do estudo foi composta por 81 cooperativas. A Tabela 2 apresenta um resumo das principais informações levantadas.

Tabela 2 - Cooperativas Agropecuárias do MS Continuada e Descontinuadas

Cooperativas	Quantidade	Situação	Quantidade
Continuadas	56	Matriz de MS	45
		Matriz de outro Estado	11
Descontinuadas	25	Em liquidação	7
		Liquidada	1
		Paralisada	17

Fonte: Dados da OCB/MS

No Estado de Mato Grosso do Sul existem 56 cooperativas agropecuárias em funcionamento (continuadas) filiadas ao Sistema OCB/MS. Destas, 45 cooperativas foram fundadas no Estado do MS e 11 são oriundas de outros Estados do Brasil, como Paraná, Santa Catarina e São Paulo, constituindo filiais em alguns municípios do Mato Grosso do Sul. Conforme o relatório fornecido pela OCB/MS, existiram em Mato Grosso do Sul 25 cooperativas que foram descontinuadas. Destas cooperativas, sete estão em processo de liquidação, uma já liquidada e 17 paralisadas.

Buscando evidenciar as características do cooperativismo agropecuário sul-mato-grossense, optou-se nesta pesquisa em utilizar apenas as cooperativas que tiveram sua fundação no Estado de MS, deixando para uma segunda oportunidade o estudo das cooperativas de grande porte que expandiram suas atividades para o MS.

Em função da necessidade de se manter o sigilo quanto às informações provenientes das cooperativas, as suas razões sociais e respectivas siglas não serão expostas neste trabalho. Para que sejam identificadas, as cooperativas descontinuadas foram nomeadas de Coop01 a Coop25. E as cooperativas continuadas foram nomeadas de Coop26 a Coop70 (Apêndice A).

Das cooperativas ativas de Mato Grosso do Sul, 32% são cooperativas que, de alguma, forma trabalham com grãos, seja na comercialização, assistência técnica, ou armazenamento, entre outras especificidades. O tempo médio de vida dessas cooperativas é de 21 anos. São duas as cooperativas mais antigas de grãos em atividade no MS (Coop07 e Coop08), ambas fundadas em 1993. Localizadas, respectivamente, em São Gabriel do Oeste e Amambai. A cooperativa em atividade com menos tempo de existência (Coop14) foi fundada em 2004. As demais cooperativas de grãos em atividade foram fundadas em outros municípios como mostra o Quadro 6.

As cooperativas de leite representam o segundo maior número de cooperativas do MS, com 29% do total. Essas cooperativas têm em média 10 anos de existência. A

cooperativa de leite mais antiga em atividade (Coop22) foi constituída em 2003. A cooperativa de Leite mais recente (Coop30) foi constituída em 2015 (Quadro 6).

Quadro 6 - Número de Cooperativas Ativas de Grãos e Leite do MS

	Cooperativa	Data de Constituição	Tempo (Anos)
Cooperativas de grãos	Coop07_Ativ	05/03/1993	27
	Coop08_Ativ	29/06/1993	27
	Coop09_Ativ	01/02/1994	26
	Coop10_Ativ	26/12/1996	23
	Coop11_Ativ	02/02/1996	24
	Coop12_Ativ	14/05/2001	19
	Coop13_Ativ	16/03/2002	18
	Coop14_Ativ	18/02/2004	16
	Coop25_Ativ	19/05/2003	17
Cooperativas de Leite	Coop19_Ativ	21/01/2006	14
	Coop21_Ativ	29/01/2011	9
	Coop22_Ativ	15/08/2003	17
	Coop24_Ativ	12/12/2012	8
	Coop26_Ativ	17/01/2014	6
	Coop30_Ativ	05/05/2015	5
	Coop31_Ativ	20/04/2010	10

Fonte: Elaborado pelo Autor

As cooperativas de grãos e leite representam 61% do total de cooperativas do MS, simbolizando a amostra de cooperativas ativas desse estudo em questão. As demais cooperativas do MS têm como atividades, a aqüicultura, apicultura, carvão vegetal e agricultura familiar.

Das 27 cooperativas em situação inativa, apresentadas no relatório da OCB/MS, representa o segundo grupo da amostra deste estudo, 37% foram cooperativas que atuaram no setor de grãos e 26% no ramo leiteiro. De tais cooperativas, 18 estão paralisadas, 8 estão em processo de liquidação e uma já está liquidada (Quadro 7).

Quadro 7 - Número de Cooperativas Inativas de Grãos e Leite do MS

Cooperativa		Data de constituição	Situação
Cooperativas de Grãos	Coop05_Inat		Em liquidação
	Coop07_Inat	06/07/1991	Paralisada
	Coop09_Inat	07/08/1993	Paralisada
	Coop12_Inat		Em liquidação
	Coop14_Inat		Em liquidação
	Coop15_Inat		Paralisada
	Coop17_Inat	27/01/2002	Paralisada
	Coop19_Inat	03/06/2004	Paralisada
	Coop20_Inat	10/08/2001	Paralisada
	Coop24_Inat	09/08/2003	Paralisada
Cooperativas de Leite	Coop01_Inat	16/08/1971	Em liquidação
	Coop02_Inat		Em liquidação
	Coop06_Inat	02/03/1991	Paralisada
	Coop10_Inat	28/03/1995	Paralisada
	Coop13_Inat	15/12/1995	Em liquidação
	Coop18_Inat	15/02/2002	Paralisada

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.3 Etapas da pesquisa

Esta pesquisa, como já mencionado, compreende três etapas. A primeira etapa refere-se à proposição do modelo estrutural que relacione governança corporativa em cooperativas e resiliência organizacional. A segunda etapa, diz respeito a examinar os mecanismos de governança adotados por cooperativas continuadas e cooperativas descontinuadas. E por fim a terceira etapa, verifica as condições de mecanismos interno de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias.

O Quadro 8 apresenta a matriz de amarração, com as etapas de pesquisa, o tipo e o método de pesquisa, bem como a coleta de dados e as técnicas de análise.

Quadro 8 - Matriz de Amarração

Objetivos específicos	Etapas da pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método de Pesquisa	Coleta de Dados	Técnica de Análise
Propor um modelo estrutural de análise que relacione resiliência organizacional e governança corporativa em cooperativas	1	Exploratório	Pesquisa bibliométrica	Revisão sistemática da literatura	Revisão da Literatura
Examinar os mecanismos de governança adotados por cooperativas ativas e cooperativas liquidadas ou em fase de liquidação	2	Exploratória-descriptiva	Estudo múltiplo de casos	Análise Documental/ Entrevistas em profundidade	Análise de Conteúdo
Verificar as condições causais de mecanismos internos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias.	3	Explicativa	Levantamento de dados (survey)	Aplicação de questionários estruturados	Análise Qualitativa Comparativa QCA

Fonte: Elaborado pelo Autor

a) Etapa 1

Para a execução da etapa 01 desta pesquisa, que buscou alcançar o primeiro objetivo específico - propor modelo estrutural - foi realizada uma revisão da literatura buscando relacionar mecanismos de governança corporativa e resiliência organizacional em cooperativas. Para tanto, foram realizadas buscas no periódico científico Capes com as bases eletrônicas de dados. Essas buscas visaram identificar trabalhos científicos internacionais que discutem a temática “resiliência organizacional” e “governança corporativa”.

Em outras palavras, buscou-se a fronteira de estudos retratando a temática da resiliência organizacional e da governança corporativa, remetendo especialmente em cooperativas agropecuárias. Para alcançar esse propósito, foram utilizadas as seguintes palavras chaves:

((governance OR governancia OR governança) OR (resiliência OR resiliense OR resiliency OR elasticidad OR elasticidade OR elasticity) OR (longevidade OR longevity OR longevidad))).

Os critérios utilizados para a inclusão dos artigos foram: i) O foco principal do trabalho é resiliência organizacional e governança corporativa, ii) O artigo relaciona resiliência a governança corporativa. Já os critérios de exclusão adotados foram: i) O artigo ser duplicado, ou seja, o mesmo artigo aparece mais de uma vez nas pesquisas entre os distintos termos de busca e ii) O artigo não traz alguma explicação da relação entre resiliência e governança.

Foram pesquisados apenas artigos científicos publicados em periódicos nos idiomas português, inglês e espanhol, com parâmetro cronológico que compreende entre 2010 a 2021, com o objetivo de elencar apenas a produção do conhecimento nos últimos 12 anos.

Com base nos termos de busca, foram identificados, inicialmente, 123 artigos, sendo que desses, 11 eram duplicados. Dos artigos remanescentes (n=112) foram lidos os respectivos resumos, levando à exclusão de 68 por não se encaixarem no tema proposto. Restando 44 artigos que foram lidos em sua totalidade e aplicados os critérios de exclusão e inclusão. Resultando em 18 artigos excluídos e 26 artigos selecionados para a análise.

Com base no levantamento realizado foi possível identificar os principais atributos de cooperativas resilientes e cooperativas não resilientes, bem como os mecanismos internos de governança corporativa em cooperativas conforme apregoados pela literatura.

a) Etapa 02

Na etapa dois desta pesquisa, com o propósito alcançar o segundo objetivo específico, examinou-se os mecanismos de governança adotados por cooperativas continuadas e cooperativas descontinuadas. Para tanto, foram realizados estudos de casos múltiplos. Optou-se em utilizar dois casos de cooperativas continuadas, o primeiro do setor de grãos e o segundo do setor de leite. Da mesma forma com as cooperativas em liquidação, dois casos de cooperativas liquidadas, uma de grãos e outra de leite.

Os casos foram escolhidos com base na disponibilidade das cooperativas em participarem da pesquisa. No caso das cooperativas em situação continuada, houve um primeiro contato para a participação da cooperativa de grãos (COPASUL) e da

cooperativa de leite (COOPAVIL). Nas cooperativas em processo de liquidação foi feito um primeiro contato com representantes legais da cooperativa de grãos (COOAGRI) e da cooperativa de leite (COOMLEITE). O termo de consentimento de participação das cooperativas se encontra no Apêndice B.

O estudo de caso, baseado nas variáveis do modelo estrutural (Quadro 4), foi realizado inicialmente por meio de análise documental, tais como estatuto social da cooperativa, atas das assembleias, relatórios técnicos e de gestão da cooperativa conforme consta no Apêndice C.

O acesso aos documentos das cooperativas selecionadas, se deu por intermédio da Junta Comercial de Mato Grosso do Sul – JUCEMS. Foi possível ter acesso a todos os documentos impressos das cooperativas desde sua fundação. Com isso foi possível compreender todo o processo histórico da cooperativa, bem como a evolução até os dias atuais. Ainda o caso específico da cooperativa Cooagri que se encontra em processo de liquidação judicial, ainda foi possível ter acesso ao processo judicial.

Buscou-se informações referente: i) ao ano de fundação da cooperativa; ii) a principal atividade desenvolvida; iii) situação atual que a cooperativa de encontra; iv) o número de membros do quadro social; v) o percentual de participação dos membros nas assembleias; vi) a existência de relatórios de gestão; vii) a realização de pré-assembleias; viii) o desenvolvimento de atividades sobre educação Cooperativista; ix) a existência de separação entre propriedade e gestão; x) a responsabilidade pela contratação e demissão do gestor; xi) a responsabilidade pela proposição de projetos de investimento da cooperativa, quem ratifica, quem implementa e quem monitora o desempenho do gestor; xii) a existência de qualificação do conselho fiscal; xiii) a existência de regimento interno para o conselho fiscal e xiv) a existência de contratação de serviços de auditoria independente. Essas variáveis estão embasadas no referencial teórico, fazem parte do modelo estrutural proposto nesta tese e estão no roteiro de entrevista disponíveis no Apêndice D.

Após esse passo, foi realizada a coleta de dados nas cooperativas com o propósito de entrevistar o presidente, os membros do conselho de administração e os gestores da cooperativa, buscando evidências para análise das cooperativas. Assim, foram realizadas visitas nas cooperativas em atividade como a Copasul na cidade de Naviraí/MS e Coopavil, na cidade de Nova Andradina/MS, onde foi possível aplicar o questionário com os presidentes das cooperativas. Quanto às cooperativas

descontinuadas, foi possível aplicar o questionário com um ex-diretor técnico da Cooagri em Campo Grande/MS. Já a cooperativa Coomleite, o questionário foi aplicado com dois ex-membros do conselho fiscal em Campo Grande/MS.

De posse dos dados, tanto da análise documental como das entrevistas, foi realizado a análise do processo histórico de cada cooperativa, bem como a estrutura organizacional das cooperativas e sua evolução, as questões de ascensão e queda e pôr fim a análise síntese de cada cooperativa e análise consolidada dos quatro casos das cooperativas estudadas.

b) Etapa 03

Esta etapa, relacionada com o terceiro objetivo do estudo, é uma pesquisa quali/quantitativa com o propósito de verificar as condições causais de mecanismos internos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias.

Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey* com presidentes e gestores de cooperativas em situação continuada e descontinuada dos setores de grãos e leite do Estado de Mato Grosso do Sul. Entrou-se em contato com os entrevistados, por meio de telefone, e-mail e redes sociais. Após a aplicação do questionário, que se encontra no Apêndice E, foi possível obter o retorno de 21 cooperativas continuadas e 10 cooperativas descontinuadas do setor de grãos e leite, totalizando 31 cooperativas de amostra neste estudo.

Com a compilação dos dados, foi utilizada a técnica *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). A QCA é uma técnica que possui natureza configuracional, que se associa diretamente à teoria dos conjuntos, ao utilizar a álgebra booleana para comparar um conjunto pequeno de dados dicotomizados (presença/ausência) (BLACKMAN, 2013).

A natureza da técnica é entender a configuração das variáveis e como essa configuração está ligada a um determinado resultado (*outcome*). Em outras palavras, ao invés de analisar as relações entre variáveis (uma abordagem quantitativa), a QCA compara os casos (RAGIN, 1987).

A QCA combina as vantagens das técnicas qualitativas (orientada aos casos) e quantitativas (orientadas às variáveis), embora, notadamente, esteja mais próxima à

análise qualitativa. Assim, a QCA colabora com a evolução dos métodos empregados nas ciências sociais (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012).

A seleção dos casos para análise por meio do QCA deve considerar a causalidade assimétrica, ou seja, a compreensão das condições que resultaram em determinado resultado e não implica o conhecimento daquelas que levariam ao resultado contrário (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012).

A causalidade assimétrica é verificada quando há a ocorrência de um fenômeno e a sua não ocorrência, visto que requer análises distintas e explicações diversas (GURGEL, 2011). As relações não lineares surgem uma vez que um fator não tem força substancial nos casos para que ocorra um fenômeno. Assim, pode-se considerar que as condições não sejam variáveis independentes e o seu efeito precisa de outras variáveis. O fenômeno chama-se de ausência de aditividade (BERG-SCHLOSSER et al., 2009).

Ainda, a equifinalidade ocorre quando há casos em que diferentes combinações de fatores podem gerar o mesmo fenômeno (GURGEL, 2011). A multifinalidade é o inverso da equifinalidade, que existe quando uma mesma condição pode gerar resultados diferentes em contextos ou tempos diversos, ou seja, seu resultado é contextualizar (GURGEL, 2011). A partir dessas premissas, a QCA possibilita que o pesquisa não se foque em um único modelo que explique o fenômeno estudado, mas que ele possa analisar características dos distintos modelos causais em um determinado número de casos comparáveis.

De acordo com o modelo estrutural proposto nesta tese (Quadro 4, p. 68), os mecanismos internos de governança corporativa em cooperativas, são descritos como: i) Assembleia Geral (AG), ii) Conselho de Administração (CONAD), iii) Conselho Fiscal (CONFIS) e iv) Auditoria (AUDIN). Esses fatores (condições) contribuem, por intermédio de suas práticas de governança, para que as cooperativas agropecuárias sejam resilientes.

O mecanismo assembleia geral foi mensurado pela prática de governança “participação dos cooperados em assembleia”. O mecanismo conselho de administração foi mensurado pela “separação entre propriedade e controle”. O mecanismo conselho fiscal, foi mensurado pelas práticas, “qualificação do conselho fiscal” e “existência de regimento interno”. E o mecanismo auditoria, foi mensurado pela prática de governança “contratação de serviços de auditoria independente”. O Quadro 9 apresenta a descrição das variáveis bem como a escala dicotomizada.

Quadro 9 - Descrição das variáveis e da escala dicotômica

Mecanismos de Governança	Práticas de governança	Pertencimento	Descrição grau de pertencimento
AG	- Participação dos Cooperados nas assembleias	(1) Sim (0) Não	(1) Quando os membros da cooperativa participam das assembleias, (0) Quando não Participam
	- Relatório de gestão;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando existe relatório de gestão na cooperativa; (0) Quando não existe.
	- Realização de Pré-assembleia;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando a cooperativa realiza Pré-assembleia; (0) Quando não realiza.
	-Educação Cooperativista;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando a cooperativa desenvolve ações sobre educação cooperativista; (0) Quando não desenvolve.
CONAD	- Separação entre propriedade e decisão de gestão;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando há a separação entre propriedade e decisão de gestão; (0) Quando não há.
	- Delegação de controle formal ao CONAD para contratar/demitir o responsável pela gestão;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando há delegação do direito de controle formal ao CONAD; (0) Quando não há.
	- Alocação das decisões de ratificar e monitorar ao CONAD;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando há alocação das decisões de ratificação e monitoramento ao CONAD; (0) Quando não há.
	- Alocação das decisões de proposição e implementação ao principal executivo da cooperativa;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando há alocação das decisões de proposição e implementação ao principal executivo da cooperativa; (0) Quando não há.
CONFIS	- Qualificação do Conselho fiscal;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando a cooperativa promove qualificação aos membros do conselho fiscal; (0) Quando não promovem.
	- Existência de regimento interno;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando há regimento interno do conselho fiscal; (0) Quando não há.
AUDIN	- Contratação de serviços externos de auditoria;	(1) Sim (0) Não	(1) Quando a cooperativa contrata serviços de auditoria independente; e (0) Quando não contrata.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Com base no referencial teórico, as questões do questionário (Apêndice E) de número 2, 3 e 4 estão agrupadas no constructo “participação dos cooperados nas assembleias”, a variável “criada” a partir destas três questões (X_1) foi mensurada pela soma destas respostas para cada correspondente. As questões 6, 7 e 8 estão agrupadas no constructo separação entre propriedade e decisão de gestão, a variável criada a partir

destas três questões (X₂) foi mensurada pela soma destas respostas para cada correspondente.

Em seguida, a questão 9 remete-se a variável qualificação do conselho fiscal (X₃). Essa variável foi mensurada pela dicotomia existência/não existência na cooperativa. A questão 10 diz respeito a variável existência de regimentação interna que caracteriza as atribuições do conselho fiscal (X₄), e foi mensurada pela dicotomia existência/não existência. E por fim, a questão 11 refere-se a variável contratação de serviços de auditoria na cooperativa (X₅). A mensuração desta variável foi dicotômica, “existência/não existência”.

A variável resultado (*outcome* = Y) foi mensurada de acordo com a atual situação em que a cooperativa se encontra. Em outras palavras, se a cooperativa se encontra em plena atividade para com seus cooperados, adotou-se a nomenclatura “cooperativa continuada”. Por outro lado, as cooperativas que se encontram em situação atual, liquidada, em liquidação ou paralisada, adotou-se o termo “cooperativa descontinuada”.

Assim, as variáveis estão denominadas da seguinte maneira: (X₁) que compõe o constructo, relatório de gestão, pré-assembleia e educação cooperativista. Já na forma de (X₂), tem-se contratação/demissão do responsável pela gestão, ratificação dos projetos de investimento e monitoramento do desempenho da gestão, e a proposição e implementação dos projetos da cooperativa. O (X₃) tem-se a qualificação do conselho fiscal e o (X₄) a regimentação interna do conselho fiscal. O (X₅) tem-se a contratação de serviços de auditoria independente. E por fim, tem-se a variável resultado (*outcome*) (Y) que representa as cooperativas continuadas e descontinuidas.

Após a adoção dos critérios das variáveis apresentadas no quadro 9, procedeu-se a construção da tabela (Anexo 1) com os valores das variáveis utilizadas na QCA. O próximo passo para aplicar a QCA foi calibrar os dados.

- Calibração e Medidas

A análise de conjuntos requer uma calibração inicial de cada condição antes de executar os modelos. A calibração funciona como uma classificação padrão para cada condição, levando em consideração o referencial teórico e o número de ocorrências para

cada condição. A ideia básica é classificar todos os casos de acordo com uma regra totalmente dentro e totalmente fora (CAMPBELL et al. 2016; FISS 2011).

No caso das condições, X_3 , X_4 e X_5 , já estão dicotomizadas entre 0 e 1, e não houve necessidade de serem calibradas. Porém, no caso das condições X_1 e X_2 , não são dicotômicas. As variáveis observadas foram calibradas utilizando o parâmetro de ser avaliado acima da média das respostas, como sendo valor 1 e igual ou abaixo da média para o valor 0.

Deste modo, para cada uma das condições X_1 e X_2 , foi calculada a média das respostas. A média das respostas de X_1 foi de 1,61 (na escala de 3 pontos aplicada), os casos avaliados acima deste valor foram calibrados como 1 (presente = avaliação acima da média) e os casos com pontuação menor ou igual a esse valor, foram calibrados como 0 (ausente = avaliação não foi acima da média).

Da mesma forma foi calculado a média das respostas sobre “ X_2 ” que foi de 2,06 (na escala de 3 pontos), os casos avaliados acima deste valor foram calibrados como 1 (presente = avaliação acima da média) e os casos com pontuação menor ou igual a esse valor, foram calibrados como 0 (ausente = avaliação não foi acima da média). A tabela com os dados calibrados, se encontra no anexo 2. O próximo passo foi a utilização do software fsQCA 3.0.

- fsQCA 3.0

O programa fsQCA 3.0, assume que cada linha na entrada de dados corresponde a um caso único, onde as condições causais (variáveis independentes) levantadas em cada relação, correspondem ao resultado (variável dependente) para cada uma das cooperativas selecionadas.

Os passos para a utilização do programa fsQCA 3.0 foram: 1) importar os dados da tabela no anexo 2, originalmente organizados no Excel; 2) na análise dos dados, foi gerado uma tabela verdade (*Truth Table*), informando qual a variável resultado e quais as condições causais. Nessa etapa, o programa informa as possíveis combinações de variáveis independentes que geram o resultado esperado, e a frequência com que essa combinação aparece nos casos. Como nesta pesquisa são utilizadas cinco variáveis independentes, então, para 2^k , são 32 possíveis combinações de resultados para a resiliência de cooperativas. O padrão de consistência do programa é 0,8 e frequência 2

(a combinação de causas tem que aparecer pelo menos duas vezes na tabela verdade), que deletará qualquer linha de resultado que não atenda este critério; e 3) especificar o tipo de análise.

A tabela verdade originada dessa disposição é retratada no anexo 3. Cada linha corresponde a uma configuração diferente (presença = 1 ou ausência = 0) para os elementos X_1 , X_2 , X_3 , X_4 e X_5 . Além disso, o *outcome* trata da resiliência de cooperativas agropecuária (Y). Se $Y = 1$, existe a presença do *outcome* “resiliência de cooperativas agropecuária”. Se for 0, há a ausência de “resiliência de cooperativas agropecuárias”.

Conforme observado na tabela, não foram observadas contradições na tabela verdade. Ou seja, para uma mesma combinação de condições (características) tem-se resultados diferentes. A coluna “Número de casos” diz respeito a quantos casos apresentaram configuração igual à da linha em questão.

Com base nos dados da tabela verdade, o passo seguinte da QCA foi efetuar a minimização booleana, gerando assim as equações lógicas. O software *fsQCA 3.0* fornece três possíveis soluções: a solução complexa, a parcimoniosa e a intermediária. A solução complexa reduz pouco a causalidade aos fatores necessários e suficientes, que explicam um fenômeno.

Se uma variável for retirada do modelo pelo programa, sua ausência pode contribuir para o resultado positivo. A solução parcimoniosa reduz o modelo o máximo possível, já que considera que a ausência de variáveis não interfere para o resultado positivo. A solução intermediária é a mais utilizada, porque permite o pesquisador selecionar como cada condição causal teoricamente contribui para o resultado (RAGIN, 2008).

A solução intermediária é o interposto entre a mais simples (parcimoniosa) e a complexa. Não existe melhor ou pior entre elas, já que todas podem ser pertinentes na avaliação das informações. Neste estudo, optou-se por utilizar a solução intermediária.

Assim, na minimização booleana resultante desta QCA, tem-se a solução intermediária representada no anexo 4, retirada do software. A análise foi realizada, sendo que inicialmente, o procedimento de minimização completa foi rodado para os casos com *outcome* [1], ou seja, para as cooperativas que estão continuadas.

Com efeito, seguindo a orientação teórica do modelo conceitual desenvolvido para essa tese (Quadro 4, p. 68), foi elaborado as condições causais que deveriam estar

presentes na ocorrência de resiliência de organizações cooperativas agropecuárias. As saídas do Software QCA 3.0 se encontra no Anexo 5.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados e análise do levantamento-diagnóstico realizado na pesquisa. O presente trabalho parte da premissa de que os mecanismos de governança corporativa impactam positivamente a resiliência organizacional em cooperativas agropecuárias (LAMPEL, BHALLA e JHA, 2014). Deste entendimento, é que a discussão do trabalho foi construída.

Para melhor compreensão do fenômeno investigado, estruturou-se o capítulo, da seguinte maneira: i) estudo de casos múltiplos – investigação de 04 casos de cooperativas, duas em situação continuada e duas em situação descontinuada, inicialmente analisadas de forma individual e na sequência, foi realizada uma análise conjunta, a fim de evidenciar similaridades e/ou diferenças acerca do tema abordado (EISENHAEDT, 1989); ii) utilização da técnica de análise comparativa qualitativa (QCA), para uma amostra de 31 cooperativas na condição de continuadas e descontinuidas, a fim de verificar um conjunto de mecanismos internos de governança que afetam a resiliência organizacional em cooperativas agropecuárias.

4.1 Estudo de casos múltiplos

Na sequência, são apresentados os resultados da pesquisa do estudo de casos múltiplos. São quatro cooperativas estudadas, duas em situação ativa (Copasul, Coopavil) e duas em estado de liquidação (Cooagri, Coomleite). Será apresentado um breve histórico de cada cooperativa, seguida da descrição dos mecanismos de governança de cada cooperativa, tais como participação dos cooperados, conselho de administração, conselho fiscal e auditoria. As características da governança por cada cooperativa serão apresentadas individualmente, de forma descritiva e depois de forma consolidada e comparativa.

4.1.1 Cooperativa Agropecuária e Industrial – Cooagri (em liquidação)

A Cooagri foi uma cooperativa do setor agrícola de armazenamento e comercialização de grãos do Estado de Mato Grosso do Sul. Atualmente, se encontra em situação não ativa, ou seja, se encontra paralisada em processo de liquidação judicial. No entanto, a cooperativa já foi considerada a 12ª maior cooperativa do Brasil e a maior cooperativa de Mato Grosso do Sul¹⁶.

A Cooagri foi fundada no início da década de 1990, em decorrência da desvinculação da regional que era mantida em Mato Grosso do Sul pela Cooperativa Tritícola Serrana Ltda – Cotrijuí do Rio Grande do Sul. Essa regional foi mantida por 2 mil associados da Cotrijuí radicados em MS por um período de 12 anos.

O desmembramento teve origem em um projeto de maior desenvolvimento para a agricultura da região centro-sul de MS. Os cooperados viam na independência de operações uma alternativa para otimizar as funções da cooperativa, frente as particularidades do relacionamento que era mantido pela regional sul-mato-grossense com a Cotrijuí.

Em assembleia extraordinária da Cotrijuí ocorrida no dia 25 de maio de 1990, foi criada uma comissão técnica composta por cooperados, com o objetivo de elaborar as formalidades legais relativas ao desmembramento da área de ação da regional do MS. O relatório com a proposta da comissão foi apresentado e votado em assembleia no dia 22 de novembro de 1990, sendo aprovada por 94,62% dos cooperados votante.

Com o desmembramento, a Cooagri passou a dispor de 36 filiais distribuídas no Estado de MS, para operar com recebimento, armazenamento, beneficiamento e comercialização de produtos agropecuários e insumos, como também na comercialização de mercadorias e no setor de beneficiamento, industrialização e comércio de produtos.

Nessa circunstância é que surgiu a Cooperativa Agropecuária e Industrial Ltda. – Cooagri, com sede na cidade de Campo Grande no Estado de Mato Grosso do Sul. A partir de então, a Cooagri passou a exercer seus objetivos sociais voltados para

¹⁶ No ano de 2007 a cooperativa recebeu 800 mil toneladas de soja dos seus cooperados. Esse volume de produção classificou a cooperativa como a 12º maior cooperativa do país e a maior do Centro-Oeste, segundo informações no site: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/adm-quer-comprar-coagri/20090723-090025-s616>.

atividades agrícolas de armazenamento e comercialização de grãos, além de fornecimento de insumos aos seus associados.

Estrutura Organizacional da Cooagri

De acordo com o estatuto social de constituição da Cooagri, os órgãos de administração e fiscalização da cooperativa eram formados pela: i) assembleia geral (AG), ii) conselho de administração (CONAD), iii) conselho de representantes (CONRE) e iv) conselho fiscal (CONFIS).

A assembleia geral (AG), como componente mais importante da cooperativa, tinha poderes para tomar toda e qualquer decisão do interesse social da cooperativa. Os cooperados da Cooagri eram representados nas assembleias gerais por um conselho de representantes (CONRE). Em outras palavras, os cooperados da Cooagri ficavam dispensados de participar das assembleias da cooperativa, sendo facultativa sua participação, dado que não teriam direito a voto nas assembleias, tão somente os representantes¹⁷. E estes representantes deveriam se reunir em pré-assembleias com os cooperados antes das assembleias ocorrerem para que fossem direcionadas as decisões na cooperativa.

Os cooperados do CONRE eram escolhidos a cada três anos, na proporção de um titular e um suplente para cada grupo de 150 associados e tinha por característica promover a educação cooperativista e ser o principal meio de comunicação dos associados com a cooperativa. No entanto, este conselho não possuía poder de ação administrativa na cooperativa.

O principal órgão de administração da Cooagri era o conselho de administração (CONAD) que deveria planejar e traçar normas para as operações e serviços da cooperativa e controlar os resultados. Sendo assim, os membros da Cooagri delegavam o direito de controle formal ao CONAD, transferindo para este a autoridade formal sobre o controle da cooperativa.

Competia ao CONAD da Cooagri definir as atribuições dos diretores eleitos e estabelecer normas para o funcionamento da sociedade, controlar as operações e serviços, verificando o estado econômico-financeiro da cooperativa e o

¹⁷ Essa alternativa foi justificada em ata de assembleia da Cooagri, dado que a cooperativa possuía cooperados com grande distanciamento geográfico, impossibilitando a participação dos membros nas assembleias. Esse aspecto foi herdado da Contríjuí antes do desmembramento.

desenvolvimento das operações e atividades em geral, através de balancetes da contabilidade e demonstrativos específicos.

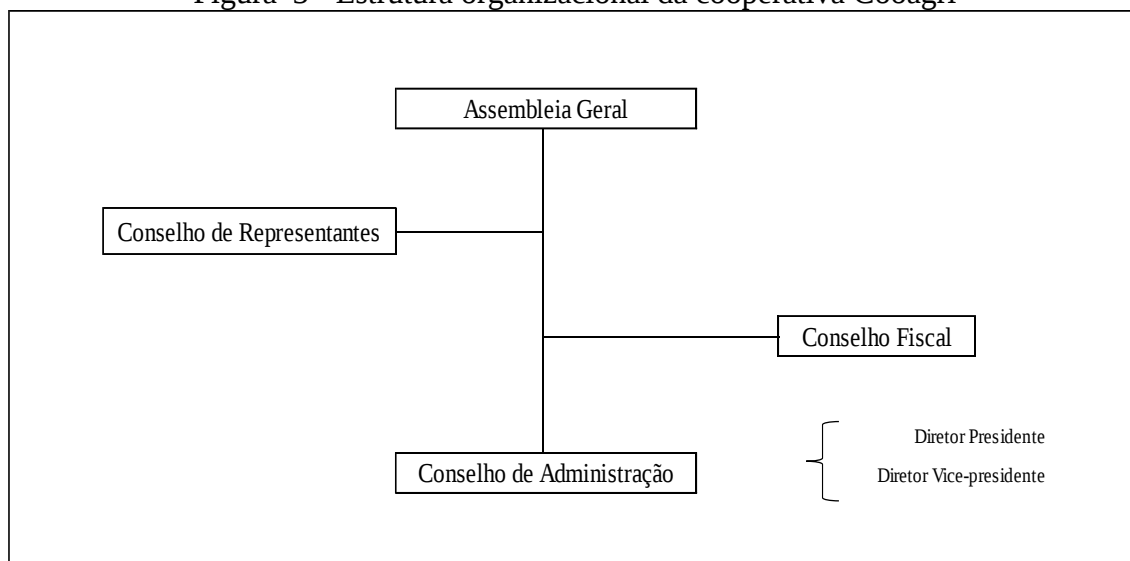
Sua composição se dava por intermédio de 11 (onze) membros, dentre os quais o diretor presidente, diretor vice-presidente e 09 (nove) conselheiros vogais, todos associados e eleitos pela assembleia geral, para um mandato de 03 (três) anos.

A principal função do diretor presidente juntamente com o diretor vice-presidente, era supervisionar as atividades da cooperativa, em especial, na convocação das reuniões do conselho de administração e das assembleias, no qual eram apresentados os relatórios de gestão, bem como o parecer do conselho fiscal etc. Dentre as demais atribuições, ainda cabia aos diretores realizar a contratação de pessoas para ocupar os cargos de diretor contratado e de gerentes da cooperativa.

Quanto ao processo de eleições para o CONAD, estas eram realizadas por meio de chapas, na qual já se apresentava quem assumiria os cargos de presidente e o vice-presidente e os conselheiros do CONAD. O presidente do conselho era o principal gestor da cooperativa juntamente com o vice-presidente. Ambos eram os principais responsáveis por propor e ratificar os projetos de investimento da cooperativa. Tais atributos evidenciam a não separação entre propriedade e controle na cooperativa, caracterizando a existência de dualidade entre o cargo de presidente da cooperativa e principal gestor da Cooagri.

A administração da cooperativa era fiscalizada por um conselho fiscal (CONFIS), constituído de três membros efetivos e três suplentes. Para os exames e verificações dos livros, contas e documentos necessários ao cumprimento das suas atribuições, o conselho fiscal poderia contratar assessoramento de técnicos especializados e valer-se dos relatórios e informações de auditoria externa, correndo as despesas por conta da cooperativa. A estrutura organizacional adotada pela Cooagri no momento de sua constituição pode ser observada na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura organizacional da cooperativa Cooagri



Fonte: Estatuto Social da Cooagri

Neste contexto é que surgiu a Cooperativa Agropecuária e Industrial – Cooagri, na cidade de Campo Grande/MS. A partir de então, a Cooagri passou a exercer seus objetivos sociais voltados para atividades agrícolas com o propósito de fortalecer seus associados.

Ascensão e quebra da Cooagri

Após sua constituição, a Cooagri passou pela primeira reforma estatutária em 1994. Dentre as principais mudanças, o CONRE passou a organizar a chapa oficial para eleição do conselho de administração e conselho fiscal. O CONAD passou a ser composto por 12 membros, dos quais o diretor presidente, diretor vice-presidente de operações e diretor vice-presidente administrativo e financeiro mais 9 (nove) conselheiros. E o CONFIS passou a fiscalizar o desempenho de cada unidade dos negócios da cooperativa.

Em 1995, a Cooagri apresentou problemas financeiros de dívidas e deficiência de capital de giro. Como o propósito de solucionar tal questão, o CONAD da Cooagri solicitou em assembleia, a venda de parte do patrimônio da cooperativa. No entanto, a dívida do desmembramento da cooperativa original (Cotrijuí) e o endividamento da cooperativa e dos associados prejudicaram o desenvolvimento dos negócios da Cooagri.

A cooperativa não teve condições de pagar os compromissos dentro dos prazos contratados, e em 1996 chegou-se à conclusão de que a Cooagri entraria em liquidação.

Foi despendido esforço para realizar os créditos preferencias objetivando a liquidação administrativa. Porém, em 1998 foi lançado o Recoop¹⁸ pelo governo Federal. Esse programa visava reestruturar e capitalizar as cooperativas que estavam passando por períodos de dificuldades.

A partir desse programa a Coaagri conseguiu promover o levantamento da auto-liquidação extrajudicial e retomar as atividades. Houve a necessidade de mudança estatutária visando atender as exigências do Recoop. Foi proposto em assembleia a simplificação da estrutura da cooperativa.

Sua atividade principal passou a ser a prestação de serviços ao associado na área de armazenagem de grãos e sementes. Na área de unidades e postos, deveriam ser realizadas reuniões para tomada de decisões de questões formuladas pelo conselho de administração em formato de pré-assembleia. Quanto ao conselho de administração, o número de membros passou de 12 para 11 membros. Esse quadro deveria ser composto pelo cargo de diretor presidente, diretor vice-presidente e nove conselheiros administrativos.

Desde então, os dirigentes da Coaagri trabalhavam na reconstrução da credibilidade da cooperativa, em especial junto aos agricultores e ao setor agropecuário do MS, com aumento das operações e a normalização das atividades. Com isso, a cooperativa passou novamente a ocupar lugar de destaque no cenário agrícola sul-matogrossense, inclusive com modernização das instalações, restabelecendo seu quadro de funcionários e a posição de fomento quanto aos seus associados, inclusive potencializando o fornecimento de insumos.

O retorno às atividades, contudo, não foi obtido de forma totalmente autossuficiente. As crises financeiras do passado jamais permitiram que a Coaagri se livrasse da necessidade de tomar crédito para viabilizar seu funcionamento. Somado a isso, tem-se ainda os desequilíbrios que assolaram a agricultura nos anos 2000, em decorrência das perdas por intempéries climáticas e surgimento de novas pragas e doenças, além do prejuízo sofrido pela oscilação dos preços das *commodities*, em decorrência dos altos e baixos do mercado e das cotações das moedas estrangeiras. Esses fatores favoreceram a ruína da Coaagri.

Esse cenário desfavorável, além dos prejuízos diretos causados à cooperativa, em especial no que tange à redução dos resultados da comercialização de grãos sem que

¹⁸Programa de revitalização de cooperativas de produção agropecuária –Recoop.

houvesse o decréscimo respectivo nas despesas de custeio de suas atividades, acabou por gerar também grande inadimplência por parte dos produtores que por ela eram financiados, os quais não conseguiram honrar com seus compromissos e acabaram por transferir, de maneira indireta, suas perdas para a cooperativa.

A cooperativa buscou de várias formas novos aportes de capital para poder fazer frente aos seus compromissos empreendendo negociações junto a empresas e outras cooperativas, sem que isso, contudo, tivesse trazido algum resultado. As linhas de crédito disponíveis foram então totalmente cortadas, de modo que a Cooagri não conseguiu cumprir também os compromissos mantidos com fornecedores e produtores, entrando em grave situação financeira.

A conjuntura estabelecida levou a mais de 400 ações ajuizadas em desfavor da Cooagri a partir de setembro de 2008¹⁹. Várias foram as ordens de apreensão e remoção de produtos e bens deferidas pelo poder judiciário contra a Cooagri, retirando-se de sua posse patrimônio entre grãos, sementes, veículos etc. A situação enfrentada inviabilizou a manutenção das atividades da cooperativa, o que foi agravado pela crise financeira mundial de 2008, tudo isso culminando na paralisação de todos os estabelecimentos da Cooagri em 2009.

Atualmente, conforme constatado no processo judicial, o valor dos bens da Cooagri é inferior ao total da dívida da cooperativa, sendo possível saudar apenas 37% do total. Desde modo, o valor dos bens da Cooagri é insuficiente para honrar com os compromissos da cooperativa, o que justifica o pedido de declaração de insolvência e consequente liquidação judicial.²⁰

Análise síntese do caso Cooagri

Conforme levantamento advindo das entrevistas com o membro do conselho de administração da gestão entre os anos de 1999 e 2002, e com o atual presidente liquidante, foi possível constatar que a cooperativa passou a realizar pré-assembleias, nas unidades da cooperativa, após a primeira liquidação em 1998.

¹⁹ Uma parte manejada por produtores visando reaver produtos depositados, mesmo sem provar o pagamento das taxas e despesas decorrentes do depósito, e a outra por estabelecimentos bancários e fornecedores, que passaram a exigir valores e créditos da Cooagri.

²⁰De acordo com o processo judicial da cooperativa, a dívida da Cooagri é de R\$241.860.505,47 enquanto o valor de seus bens é de R\$90.078.395,59.

No entanto, a reunião em formato de pré-assembleias, já era algo que deveria estar funcionando desde quando houve o desmembramento, mas conforme verificado na entrevista como o membro do CONAD, os cooperados não frequentavam as reuniões, nem mesmo os membros do CONRE não organizavam os eventos. A cooperativa não via como prioridade esse tipo de ação. Somente quando os cooperados solicitavam. No geral, poucas pré-assembleias aconteceram de fato. Esses encontros proporcionavam aos cooperados uma maior interação, visto que nas assembleias somente o conselho de representante tinha poder de voto, sendo facultativa a presença dos cooperados.

Ainda para se ter ideia, nem mesmo os membros do CONRE tinham total frequência nas assembleias ordinárias da cooperativa. Conforme observado nas atas das AGOs, somente o ano de 1995 foi possível identificar 100% dos membros do CONRE participando da AGO. Nos outros anos, sempre houve a ausência de pelo menos um membro. No caso, o membro ausente representava 150 cooperados na AGO.

O CONAD da Cooagri não acostumava publicar relatórios técnicos de gestão. No entanto, a cooperativa tinha o informativo Cooagri e um programa semanal de rádio em duas regiões²¹. Mesmo assim, não havia um programa próprio para tratar de assuntos como educação cooperativista, apenas a diretoria demonstrava importância de entender o funcionamento da cooperativa.

Além do mais, o presidente do CONAD sempre foi o principal gestor da cooperativa. Sendo que as atribuições de contratar ou demitir gestores, propor projetos de investimentos para a cooperativa e implementar, sempre recaiu no cargo de presidente da cooperativa, caracterizando uma situação de não separação entre propriedade e controle, discutido na teoria empregada neste estudo.

Quanto ao CONFIS, este recebia treinamento anual da OCB/MS e utilizava o estatuto social como principal norte de atribuições. A cooperativa utilizava os serviços de auditoria fornecida pela OCB/MS.

Os principais apontamentos das entrevistas com o presidente liquidante e o membro do CONAD, com base nas variáveis de pesquisa, são apresentados no quadro 10.

²¹ Jornal Cooagri, Cidade: Campo Grande, Editor: Cooperativa Agropecuária e Industrial Ltda; Período: ago. 1991 – mar.1995. Informativo Cooagri – Cidade: Dourados; Editor: Cooperativa Agropecuária e Industrial de Mato Grosso do Sul; Período: dez.2004.

Quadro 10 - Síntese da Cooperativa Cooagri

Ano de fundação	1990
Principal atividade	Grãos
Situação atual	Em liquidação Judicial
Número de Membros*	4.050
Participação dos Membros nas AG	Os membros da CONRE que participavam da AG. Somente em 1995 teve 100% de presença. Nos outros anos, ao menos um membro faltou.
Existência de relatórios de gestão	A cooperativa não acostumava publicar relatórios técnicos de gestão, no entanto a cooperativa tinha o informativo Cooagri
Realização de pré- assembleias	A cooperativa passou a adotar as pré-assembleia após a primeira liquidação em 1998
Educação Cooperativista	Não havia um programa próprio para tratar desses assuntos, apenas a diretoria demonstrava importância de entender o funcionamento da cooperativa.
Separação entre propriedade e gestão	O presidente sempre foi o principal responsável pela gestão da cooperativa
Contratação e demissão do responsável pela gestão	Ficava sobre cargo do presidente a contratação ou demissão de gestores para a cooperativa.
Proposição de projetos	O presidente junto ao quadro de gestores contratado
Ratificação dos projetos de investimentos	Era na assembleia que se decidia sobre a realização dos projetos de investimento da cooperativa
Implementação de projetos	O presidente e os gestores da cooperativa
Monitoramento do desempenho da gestão	O CONAD se responsabilizava por acompanhar as atividades da cooperativa
Qualificação do Confis	O Confis recebia treinamento anual da OCB/MS.
Existência de regimento interno para o CONFIS	Basicamente era o estatuto social, havia o regimento interno, mas não era muito utilizado
Contratação de serviços de AUDIN	A cooperativa utilizava os serviços de auditoria da OCB/MS

Fonte: dados da pesquisa

* em 2009 (ano da liquidação) a Cooagri tinha 27 delegados, e cada um desses delegados representava 150 membros, foi estimado um total de 4.050 membros na cooperativa.

4.1.2 Cooperativa Agrícola Sulmatogrossense Ltda – Copasul (Ativa)

A Copasul é uma cooperativa que atua no setor de grãos, desde assistência técnica, venda de insumos, o recebimento e a comercialização da produção dos cooperados. Está constituída na cidade de Naviraí/MS. Atualmente, a cooperativa se encontra em situação ativa, ou seja, em plena atividade para com seus cooperados. Em 2021 a Copasul alcançou faturamento de R\$2,1 bilhões²².

A Copasul foi fundada por 27 imigrantes japoneses cotonicultores, de dois grupos familiares, Kamitani e Suekane no ano de 1978. Os produtores rurais buscavam a sustentabilidade da produção de algodão, promovendo o crescimento e fortalecimento dos associados da cooperativa. A cooperativa surgiu com o objetivo de realizar a defesa econômico-social por meio de ajuda mútua dos seus associados.

A Copasul atua na venda em comum de produtos que lhes são entregues e na aquisição de insumos para o abastecimento de seus cooperados. A cooperativa foi criada com o propósito de promover melhores condições de produção, beneficiamento e comercialização de algodão em pluma, buscando preços justos através da comercialização direta com indústria de fiação, fortalecendo assim os cotonicultores da região.

A fundação da cooperativa foi aprovada em assembleia de constituição no dia 16 de dezembro de 1978. A formalização, a estrutura organizacional e o funcionamento da cooperativa, foram aprovados e constituídos no Estatuto Social, bem como a estrutura organizacional da Copasul.

Estrutura Organizacional da Copasul

De acordo com o estatuto social de constituição da Copasul, os órgãos sociais da cooperativa são formados pela: i) assembleia geral (AG), ii) conselho de administração (CONAD) e iii) conselho fiscal (CONFIS).

A assembleia geral (AG) dos cooperados é o principal órgão social da cooperativa. Esta deve apresentar e aprovar as prestações de contas da gestão da

²² Essa façanha levou a Copasul a ser considerada uma das 100 maiores empresas do meio agro no Brasil pela revista Forbes.

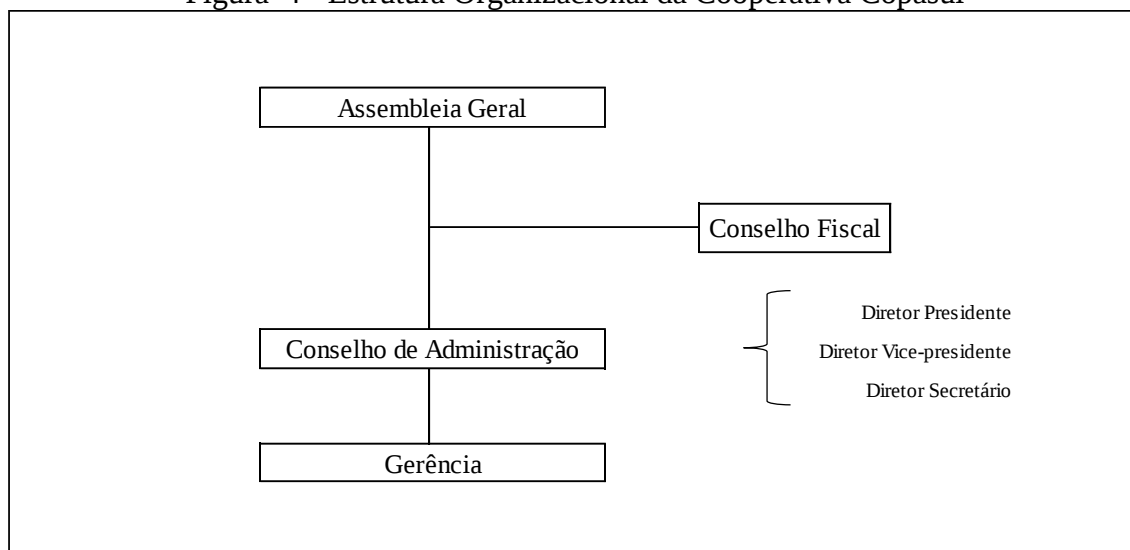
Copasul, bem como os pareceres dos órgãos de fiscalização, e permissões dos cooperados para tomada de decisões dos gestores em nome da cooperativa.

Quanto à administração da cooperativa, esta deve ser realizada por um conselho de administração (CONAD) com competência de planejar e traçar normas para as operações e serviços e controlar os resultados. Sendo assim, os membros da Copasul delegavam o direito de controle formal ao CONAD, transferindo para este a autoridade formal sobre o controle da cooperativa.

Na fundação da cooperativa, o conselho era formado por 06 (seis) cooperados eleitos pela assembleia geral ordinária por um período de 3 (três) anos. Eleito os membros do CONAD, este grupo de membros do CONAD, logo após a eleição, deveriam escolher entre si os cooperados que iriam exercer as funções executivas com os títulos de diretor presidente, diretor vice-presidente e diretor secretário. Em outras palavras, a gestão da cooperativa no início das atividades, era realizada pelos próprios cooperados membro do conselho, caracterizando assim, uma não separação entre propriedade e controle na Copasul.

O conselho fiscal (CONFIS) era composto por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, todos eleitos em assembleia geral ordinária para o mandato de um ano. Além dos aspectos legais imposto aos órgãos sociais da cooperativa, consta no estatuto o papel exercido por um gerente, sendo este um representante credenciado e contratado da sociedade e executor das resoluções do conselho de administração nas relações comerciais com os associados e clientes da cooperativa. Este deveria dedicar sua atividade na defesa dos interesses da sociedade. A estrutura organizacional de surgimento da Copasul foi aprovada em assembleia de constituição realizada no dia 16 de dezembro de 1978 (figura 4).

Figura 4 - Estrutura Organizacional da Cooperativa Copasul



Fonte: Estatuto Social de constituição da Copasul em 1978.

Neste contexto é que surgiu a Cooperativa Agrícola Sulmatogrossense Ltda – Copasul, na cidade de Naviraí/MS. A partir de então, a Copasul passou a exercer seus objetivos sociais voltados para atividades agrícolas com o propósito de fortalecer seus associados.

Ascensão da Copasul

Por não possuir parque industrial no início das atividades da Copasul, a cooperativa arrendou um espaço para receber a produção de algodão dos cooperados. Posteriormente, essa produção seria transportada para Maringá/MS, onde seria beneficiada em um entreposto. Para os cooperados era mais vantajoso vender o algodão beneficiado do que vendê-lo “*in natura*”.

A cooperativa arrendou um espaço apropriado para receber a produção de algodão dos cooperados. A medida se mostrou positiva, pois foram recebidas 513.340 arrobas de algodão em caroço no primeiro ano da cooperativa. No entanto, o arrendamento causou uma série de custos adicionais. E com o objetivo de minimizar esses custos e agregar maior valor à produção de algodão dos cooperados, a diretoria executiva projetou a construção de uma usina de beneficiamento de algodão em Naviraí/MS.

Nesse período a cooperativa já contava com 219 cooperados em seu quadro social. E com a implantação da usina de beneficiamento de algodão, houve a

necessidade de ampliar o número de cooperados do quadro social da cooperativa para aumentar a produção beneficiada e diluir os custos fixos da usina. Essa necessidade fez com que a Copasul incorporasse em 1980, a cooperativa Agrícola Mista de Glória de Dourados – COOPAM, com 67 associados. Essa iniciativa deu condições para a Copasul receber algodão da região de Glória de Dourados, o que traria vantagem para todos os cooperados.

Para facilitar o acesso dos cooperados aos benefícios da cooperativa, foram criados entrepostos nos municípios de Glória de Dourados e Deodápolis, em função dos quais houve aumento expressivo no número de mini e pequenos associados no período de 1980 até 1992.

Ao longo dos anos, a Copasul projetou e implementou algumas alterações em seus estatutos e procedimentos operacionais para obter maior eficiência ou evitar atritos entre os membros com interesses conflitantes. Em 1982, foi aprovada a extinção do entreposto que a cooperativa mantinha na cidade de Maringá-PR em razão de não mais haver interesse na sua manutenção.

Em 1986, foi criado o entreposto de Naviraí, denominado Sítio aeroporto, para o recebimento de grãos com equipamentos de pré-limpeza, secagem e silos para armazenagem. No ano seguinte, 1987 foi criado o entreposto de Nova Andradina para analisar as condições de localização de recebimento de algodão. Já em 1990, foram criados os entrepostos, em Itaquiraí, Ivinhema e Taquarussu. A diretoria executiva foi autorizada a providenciar a instalação dos entrepostos, inclusive locando ou adquirindo imóvel para essa finalidade.

A primeira reforma da estrutura organizacional da Copasul ocorreu em 1990. Esta reforma estatutária regulamentou as normas e estabeleceu as atribuições para os cargos criados e nomeados de seus titulares para o desempenho de suas funções. Criou-se a diretoria executiva gerencia geral e divisões: administrativa, agronômica, comercial e planejamento. Departamentos: administrativo, agronômico e comercial.

A ampliação das atividades no setor de grãos da cooperativa ocorreu no entreposto de Deodápolis em 1991. Este passou a receber, limpar, secar, expurgar, armazenar e comercializar os seguintes produtos: Aveia, Cevada, Feijão, Girassol, Milho, Soja, Sorgo, Trigo e tritcale. Iniciou, também, o funcionamento das instalações da Suinocultura na cooperativa. Ainda em 1991 houve alteração do organograma da cooperativa, passando a funcionar a divisão financeira.

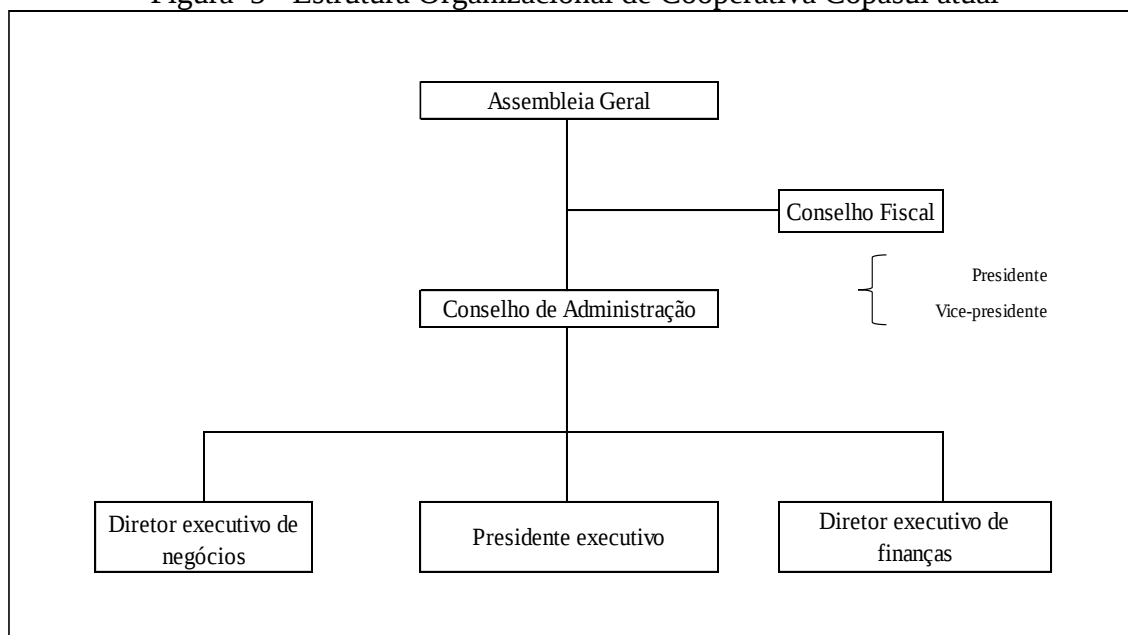
Em 1992 o Comitê Central da cooperativa solicitou maior integração por parte da diretoria, sendo mais transparente quanto às atividades desenvolvidas pela cooperativa. Na mesma circunstância, a diretoria prontamente se dispôs a repassar todas as informações necessárias, tanto na reunião do comitê central, como quando da participação do mesmo na reunião do conselho de administração, bem como diretamente com a diretoria executiva.

Com o propósito de ampliar a atuação da cooperativa, em 2010 a Copasul incorporou mais uma cooperativa, a cooperativa agropecuária sul-mato-grossense - Agrocoop. Havia a necessidade de criação de entreposto da Copasul para a estrutura da Agrocoop na cidade de Maracaju/MS. Abertura de entreposto na região de Maracaju ampliou a área da cotonicultura na Copasul.

No ano de 2018 ocorreu mais uma reforma no estatuto social da Copasul. Dentre as principais mudanças, a diretoria da cooperativa constituída pelo presidente e vice-presidente, juntamente com o conselho de administração, passou a ter o papel de controle da cooperativa, delegando a atribuição de gestão a um corpo de executivos especializados, com os cargos de diretor de operações e diretor de negócios.

Sendo assim a atual estrutura organizacional da Copasul pode ser observado na figura 5.

Figura 5 - Estrutura Organizacional de Cooperativa Copasul atual



Fonte: Estatuto Social da Copasul

A Copasul se encontra em plena atividade para com seus cooperados. Somente em 2020 o faturamento da cooperativa foi de R\$ 2,168 bilhões, com sobras líquidas de R\$ 82,7 milhões. A cooperativa tem capacidade de armazenamento de 9,41 milhões de sacas. No entanto, recebeu de seus cooperados 22,92 milhões de sacas, sendo que 6,59 milhões de sacas de grãos foram exportadas. A Copasul produziu em 2020 a quantidade de 11.797 toneladas de fios e beneficiou 2.658 toneladas de pluma. Ainda produziu 21.026 toneladas de fécula.

Atualmente, o quadro social da cooperativa é constituído por 1.608 cooperados e 635 colaboradores. A cooperativa tem cliente em 16 Estados brasileiros com 2.350 clientes. Existem 18 unidades da Copasul em 9 municípios, dos quais 10 unidades é para o recebimento de grãos.

Análise síntese do caso Copasul

Conforme entrevista in loco com o presidente da cooperativa, foi possível constatar que a mesma não realiza pré-assembleias ou reuniões equivalentes. No entanto, a diretoria utiliza os encontros técnicos, como palestras e eventos realizados pela cooperativa para mencionar os assuntos a serem debatidos em assembleia e despertar o interesse dos cooperados para incentivar a participação.

Por outro lado, a cooperativa publica anualmente um relatório apresentando as principais atividades desenvolvidas pela cooperativa e seus principais feitos, bem como o balanço patrimonial da cooperativa e as previsões para os próximos anos.

Outra característica que a cooperativa considera importante, diz respeito ao tema da educação cooperativista. A diretoria da cooperativa busca realizar com frequência cursos para os cooperados, demonstrando a importância do trabalho em conjunto. A própria sede da Copasul em Naviraí/MS é repleta de simbolismo resgatando o modelo organizacional cooperativo bem como sua origem histórica.

A cooperativa, em 2018 optou pela separação dos cargos de presidente do CONAD e principal gestor da cooperativa. Assim, o CONAD passou a se responsabilizar pela ratificação e monitoramento das atividades da cooperativa. As funções de propor projetos de investimento e implementar, passou a ser de responsabilidade de um corpo de gestores especializados contratados.

Outro órgão social que a cooperativa busca qualificar os membros, por meio de treinamento anual via OCB/MS, é o CONFIS. No entanto, o CONFIS não possui regimento interno, somente o estatuto social é quem dita às regras do funcionamento do conselho. A cooperativa buscar contratar anualmente, empresa de auditoria independente, para checar o balanço social da cooperativa e emitir parecer técnico, sendo apresentado no relatório anual da cooperativa.

Os principais apontamentos da entrevista, com base nas variáveis de pesquisa, são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Síntese da Cooperativa Copasul

Ano de fundação	1978
Principal atividade	Grãos em geral.
Situação atual	Em atividade.
Número de Membros	1608
Participação dos Membros nas AG	Em média 30% de presença dos membros nas AGs.
Existência de relatórios de gestão	A cooperativa costuma emitir um relatório anual divulgando todas as atividades desenvolvidas pela cooperativa.
Realização de pré- assembleias	Não, porém utiliza as reuniões periódicas com os cooperados para trabalhar de forma técnica e acaba por tratar alguns assuntos referentes às assembleias.
Educação Cooperativista	A cooperativa costuma contratar cursos e treinamento a todos os cooperados sobre educação cooperativista, em especial os ofertados pela OCB/MS.
Separação entre propriedade e gestão	O presidente do conselho traça a linha mestra juntamente com os 09 conselheiros e os gestores contratados executam.
Contratação e demissão do responsável pela gestão	O CONAD é o responsável por contratar e demitir o responsável pela gestão.
Proposição de projetos	CONAD em parceria com a diretoria executiva são os responsáveis por propor projetos para a cooperativa.
Ratificação dos projetos de investimentos	O CONAD nas reuniões realizadas mensalmente na cooperativa.
Implementação de projetos	A diretoria executiva são os responsáveis por propor implementar os projetos da cooperativa.
Monitoramento do desempenho da gestão	O CONAD monitora as atividades desenvolvidas pela diretoria executiva, por meio de uma reunião mensal.
Qualificação do Confis	A cooperativa buscar uma parceria junto a OCB/MS para dar cursos aos membros do CONFIS.
Existência de regimento interno para o CONFIS	Não possui regimento interno, somente estatuto social.
Contratação de serviços de AUDIN	A cooperativa buscar contratar anualmente, empresa de auditoria independente.

Fonte: dados da pesquisa

4.1.3 Cooperativa Mista dos Produtores de Leite da Região Centro Sul Ltda – Coomleite (em liquidação extrajudicial)

A Coomleite foi uma cooperativa do setor de fabricação de laticínios, compreendendo uma gama de produtos derivados de leite no Estado de Mato Grosso do Sul. Atualmente a cooperativa se encontra em situação inativa, uma vez que a cooperativa está em processo de liquidação extrajudicial.

A Coomleite foi fundada no dia 10 de maio de 1980 por um grupo de 25 produtores rurais. Iniciou suas atividades a partir do dia 01 de dezembro de 1981, com sede administrativa na cidade de Campo Grande/MS. Na Assembléia Geral de constituição da cooperativa foi aprovado, pelos cooperados, o projeto de estatuto social da Coomleite.

A cooperativa tinha como propósito promover o desenvolvimento e a defesa das atividades econômicas dos seus cooperados, em especial do setor de laticínios. Notadamente, a intenção da cooperativa era a comercialização em comum da produção agropecuária dos cooperados de forma *in natura* ou industrializada. Para alcançar seus objetivos, a cooperativa recebia a produção de leite dos seus associados junto à sua plataforma para industrializar e comercializar a produção. O cooperado tinha o dever de entregar sua produção à cooperativa e realizar com ela as demais operações.

Neste contexto é que surgiu a Cooperativa Mista dos Produtores de Leite da Região Centro Sul Ltda – Coomleite, com sede na cidade de Campo Grande no Estado do Mato Grosso do Sul. Desde então, a Coomleite passou a exercer seus objetivos sociais voltados para atividades de laticínios no geral em favor de fortalecer seus associados.

Estrutura Organizacional da Coomleite

Conforme o estatuto social de constituição da Coomleite, os órgãos sociais de administração e fiscalização da cooperativa eram formados pela: i) assembleia geral (AG), ii) conselho de administração (CONAD), iii) comitês especiais (COESP) e iv) conselho fiscal (CONFIS).

O órgão supremo da cooperativa era a assembleia geral dos associados, de cunho ordinária ou extraordinária, tendo poderes dentro dos limites da lei do cooperativismo e do estatuto da Coomleite para tomar toda e qualquer decisão de interesse social.

Os associados da cooperativa Coomleite tinham o direito de participar ativamente da vida societária e empresarial da cooperativa. Em especial, quando eram realizadas as assembleias da cooperativa, na qual o cooperado tinha o direito de tomar parte ativa, discutindo e votando os assuntos tratados referente à cooperativa.

O percentual de participação dos cooperados nas assembleias da Coomleite no período de 1985 a 1998, conforme as atas das assembleias, foram em média, 13%. Neste período, não há registro de eventos prévios, como pré-assembleias, para que houvesse maior interação dos cooperados sobre os assuntos a serem debatidos nas assembleias.

A orientação para o cooperado participar nas assembleias, se restringe ao que consta no estatuto social da Coomleite. A ordem do dia da assembleia geral era disponibilizada junto ao edital de convocação. No entanto, as documentações para embasar as discussões bem como as atas das assembleias não eram disponibilizadas, a não ser que houvesse uma solicitação por escrito pelo cooperado.

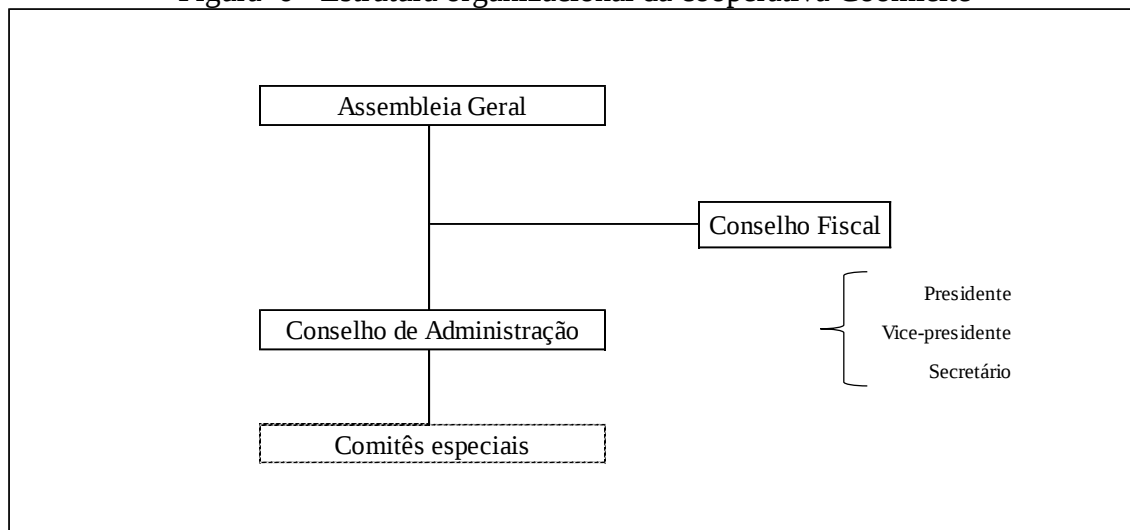
Quanto ao Conselho de Administração (CONAD), este era constituído por 7 membros, todos cooperados e eleitos pela assembleia, por um período de 3 anos. Os membros do conselho eleitos escolhiam entre si, o presidente, vice-presidente e secretário. E o cargo de presidente do conselho e presidente da cooperativa era ocupado pela mesma pessoa, caracterizando dualidade das funções ocupadas.

A administração da cooperativa contava com o apoio do Conselho Fiscal (CONFIS), que exercia a função de fiscalizar as operações, atividades e serviços da cooperativa, examinado livros, contas, documentos etc. O conselho fiscal da Coomleite era composto por três cooperados que exerciam os cargos de membros efetivos e outros três membros suplentes. Esses conselheiros não podiam exercer qualquer outra atividade na cooperativa.

Desde a fundação da cooperativa a auditoria independente sempre foi realizada por meio de parecer técnico de agentes da OCB/MS. Em nenhum momento houve divulgação de relatório, apenas parecer técnico referente às contas do conselho de administração. Por outro lado, a cooperativa não apresentava formalmente uma estrutura de auditoria independente.

A estrutura organizacional desde o surgimento adotada pela Coomleite pode ser observada na Figura 6.

Figura 6 - Estrutura organizacional da cooperativa Coomleite



Fonte: Estatuto Social da Coomleite

Ascensão e quebra da Coomleite

A Coomleite projetou e implementou várias alterações em seus estatutos e procedimentos operacionais para obter maior eficiência ou evitar atritos entre os membros com interesses conflitantes.

Em 1984, ocorreu a primeira alteração estatutária. Ficou a critério do CONAD e dentro dos limites e condições estabelecidas em lei, que a sociedade passaria, a partir daquele momento, a operar com não associados, adquirindo produtos com a finalidade de suprir capacidade ociosa de suas instalações e fornecer bens e serviços, desde que assegurasse aos associados absoluta prioridade.

Nas eleições para o conselho de administração ou para o conselho fiscal, os candidatos deveriam ser apresentados por meio de chapas, contendo seus nomes, e apresentando registro na secretaria da sociedade. O associado poderia apresentar qualquer proposto ou projeto ao presidente, decidindo este pela inclusão ou não na ordem do dia da assembleia. No entanto, os projetos ou propostas subscritos por um quinto dos associados e apresentados até 30 dias antes da assembleia, deviam ser obrigatoriamente submetidos a assembleia.

As eleições do ano que coincidisse com o término do mandato do conselho de administração, o presidente, tendo em vista a formação de chapas de candidatos, deveria

afixar avisos nas principais dependências da cooperativa nos quais indicaria o número deles com direito a voto.

Na sede social ou dependência da cooperativa, deveria ser reservado pelo menos um recinto para reuniões daqueles que quisessem discutir a formação de chapas e candidatos, estabelecendo o presidente, com absoluta igualdade, e horário diferentes, para os diversos grupos de associados. Ficou acordado ainda, que o conselho de administração, quando necessário, poderia criar um conselho consultivo, para atuar como órgão de consultoria, realizando estudos e expondo soluções sobre questões previamente apresentadas²³.

Em 1986 a Coomleite adquiriu a unidade industrial da CCLMS²⁴ de Campo Grande/MS. Pelo fato da cooperativa ser proprietária de 80% da CCLMS, apenas ocorreria uma transferência de patrimônio. A Coomleite passou a processar a quantidade de 35 mil litros de leite por dia em queijo muçarela em 1987. No ano de 1988 foi criado o posto de resfriamento de leite na cidade de Corguinho e a construção de um galpão para armazém, junto ao posto de resfriamento de leite da cidade de Bandeirantes e autorização para abertura de uma filial para comercialização de produtos agropecuários.

Mesmo neste contexto, e por questões pessoais conforme alegado em ata, em 1989²⁵, o então vice-presidente da cooperativa pediu o afastamento de suas funções. Pelo mesmo motivo, mas com vários desentendimentos entre os membros do CONAD quanto ao direcionamento da Coomleite, o presidente da cooperativa renúncia ao cargo em 1991.

Ainda com vários problemas dentro da cooperativa, em especial quanto ao processo de gestão e tomada de decisão, o vice-presidente da cooperativa em exercício, apresentou carta de renúncia em 1997. Este cooperado alegou indisponibilidade de tempo para exercer como deveria as funções de vice-presidente e conselheiro.

No ano seguinte, com os vários desentendimentos entre os membros do CONAD, em reunião do conselho, o então presidente da cooperativa apresentou carta de

²³ Os conselhos consultivos eram compostos de no mínimo 03 membros e no máximo 6, pertencentes ou não ao quadro social. Ainda deveria ter um representante do conselho de administração. Estes membros deveriam ser dotados de conhecimentos especializados, específicos em áreas de cooperativismo.

²⁴ Cooperativa Central de Leite de Mato Grosso do Sul

²⁵ Nota-se, a partir deste momento, diversos desentendimentos entre os membros do CONAD. No entanto, o conteúdo das atas das assembleias não expõe de forma clara as ponderações levadas pelos conselheiros, ou seja, o conteúdo apresentado não entra em detalhes sobre os problemas enfrentados pela cooperativa.

renúncia, alegando motivos particulares que o impossibilitavam de continuar à frente da presidência da cooperativa. O vice-presidente da diretoria aproveitou o ensejo, e manifestou aos demais membros a intenção de sua renúncia do cargo que ocupava como vice-presidente da diretoria no sentido de propiciar a eleição não só para presidente como também para vice-presidente. Como forma de solucionar os problemas da cooperativa, geralmente referentes a preços baixos e insatisfação dos cooperados, os conselheiros passaram amplos poderes ao presidente e vice-presidente eleitos em 1998, para que estes estabelecessem determinados preços que evitasse prejuízo a cooperativa.

No entanto, em 1999 a Coomleite e seus representantes legais receberam processo de execução fiscal movidos pelo INSS. O presidente apresentou seu pedido de renúncia da presidência da Coomleite e do conselho de administração, alegando motivos particulares e impeditivos de representatividade. Ainda mais, três dos conselheiros apresentaram seus pedidos de renúncia verbalmente, ao presidente e vice-presidente alegando motivos particulares impeditivos de continuarem à frente do conselho de administração.

Dado os diversos problemas, como a insatisfação dos cooperados, o direcionamento da gestão da cooperativa, e os desentendimentos por parte dos membros do conselho de administração, a cooperativa em 2000 iniciou processo de liquidação das suas atividades. Até o presente momento, a cooperativa ainda se encontra na fase de liquidação, sem conseguir honrar com as suas obrigações.

Análise síntese do caso Coomleite

Conforme levantamento com base nas entrevistas realizadas com dois membros do conselho fiscal, o primeiro esteve no CONFIS entre os anos de 1996 e 1997, e o segundo esteve no conselho de 1997 a 1999, foi possível constatar que a cooperativa não realizava pré-assembleias. O CONAD da Coomleite não acostumava publicar relatórios técnicos de gestão e não havia nenhuma atividade própria para tratar de assuntos como educação cooperativista.

O presidente do CONAD sempre foi o principal gestor da cooperativa. Sendo que as atribuições de contratar ou demitir gestores, propor projetos de investimentos para a cooperativa e implementar, sempre recaiu no cargo de presidente da cooperativa, caracterizando uma situação de não separação entre propriedade e controle.

O CONFIS não recebia treinamento periódico e não havia nenhum material que regulamentasse as atribuições do CONFIS. A cooperativa utilizava os serviços de auditoria fornecida pela OCB/MS. Os principais apontamentos da entrevista, com base nas variáveis de pesquisa, são apresentados no quadro 12.

Quadro 12 - Síntese da Cooperativa Coomleite

Ano de fundação	1981
Principal atividade	Leite e seus derivados
Situação atual	Liquidação extrajudicial
Número de Membros*	643
Participação dos Membros nas AG	Em média de 13% de frequência dos membros nas AGs
Existência de relatórios de gestão	A cooperativa não divulgava
Realização de pré-assembleias	Não havia pré-assembleia na Coomleite
Educação Cooperativista	As vezes tinha, mas nada com frequência
Separação entre propriedade e gestão	O Presidente da CONAD era o principal gestor da cooperativa
Contratação e demissão do responsável pela gestão	O presidente era o responsável
Proposição de projetos	Era feito de forma conjunta entre o CONAD e a diretoria executiva
Ratificação dos projetos de investimentos	O CONAD era o responsável
Implementação de projetos	A diretoria executiva era responsável por implementar os projetos
Monitoramento do desempenho da gestão	O CONAD era o responsável
Qualificação do Confis	Não era comum treinamento ao CONFIS
Existência de regimento interno para o CONFIS	Não havia nenhum material que regulamentasse as atribuições do CONFIS
Contratação de serviços de AUDIN	A auditoria era contratada via OCB/MS

Fonte: dados da pesquisa

*Em 2000, ano em que a cooperativa começou o processo de liquidação da cooperativa.

4.1.4 Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda – Coopavil (ativa)

A Coopavil é uma cooperativa do MS, que tem como principal atividade econômica o setor de laticínio. Está constituída na cidade de Nova Andradina no Estado do Mato Grosso do Sul. Atualmente a cooperativa se encontra em situação ativa, isto é, em plena atividade para com seus cooperados. Em 2021, a Coopavil ampliou sua capacidade de produção anual para 10.800 milhões de litros de leite, o equivalente a 17,23% da produção do vale do Ivinhema.

A Coopavil foi fundada em 1981 na cidade de Nova Andradina no MS, por um grupo de 41 produtores rurais da região do vale do Ivinhema no Estado do MS. Estes produtores rurais buscavam livrar-se da ação de intermediários nas fases de processamento e comercialização de leite, comercialização de grãos e distribuição de insumos, para tanto se uniram com o propósito de constituir uma sociedade cooperativa.

O objetivo desses produtores era promover desenvolvimento e a defesa de atividades econômicas, especificamente as agropecuárias e industriais, bem como a venda em comum da produção agropecuária *in natura* ou industrializada.

Para isso, foi realizado inicialmente, um estudo de viabilidade econômica para demonstrar, detalhadamente, as condições mínimas de funcionamento e as bases de estruturação de uma cooperativa agroindustrial no vale do Ivinhema, que viabilizasse o aumento nas vendas e na produtividade dos produtores rurais.

No dia 06 de dezembro de 1981 foi realizada a assembleia geral de constituição da Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda, com a sigla Coopavil. Nesta oportunidade foram apresentados os resultados alcançados pelo estudo de viabilidade econômica, sendo favorável a implantação da cooperativa na região. Para sua formalização, foi explicado e debatido o projeto de estatuto social da cooperativa, com os regramentos que iriam conduzir o funcionamento da sociedade.

Neste contexto é que surgiu a Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda – Coopavil, com sede na cidade de Nova Andradina no Estado do Mato Grosso do Sul. Desde então, a Coopavil passou a exercer seus objetivos sociais voltados para atividades de laticínios, em favor de fortalecer seus associados.

Estrutura Organizacional da Coopavil

De acordo com o estatuto social de constituição da Coopavil, os órgãos de administração e fiscalização da cooperativa são compostos pela: i) assembleia geral (AG), ii) conselho de administração (CONAD), iii) comitês especiais (COESP) e iv) conselho fiscal (CONFIS).

A assembleia geral (AG), como componente mais importante da cooperativa tem poderes para tomar toda e qualquer decisão do interesse social da cooperativa. Quanto ao principal órgão de administração da Cooperativa segundo o estatuto social, é o conselho de administração (CONAD). Este órgão deve planejar e traçar normas para as operações e serviços da cooperativa e controlar os resultados. Em outras palavras, os membros da Coopavil delegavam o direito de controle formal ao conselho de administração, transferindo autoridade formal sobre o controle e gestão da cooperativa.

Compete ao CONAD da Coopavil definir as atribuições dos diretores eleitos e estabelecer normas para o funcionamento da sociedade, controlar as operações e serviços, verificando o estado econômico-financeiro da cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral, através de balancetes da contabilidade e demonstrativos específicos.

A composição do conselho se dá por intermédio de 07 (sete) membros, todos associados, eleitos pela assembleia geral, para um mandato de 04 (quatro) anos, com os cargos de presidente, vice-presidente e secretário, compondo a diretoria executiva e quatro conselheiros. Quanto ao processo de eleições para o CONAD, estas são realizadas por meio de chapas. Após a nomeação do CONAD, os membros eleitos são responsáveis para escolher entre si, aqueles que exercerão as funções de presidente, vice-presidente e secretário e os conselheiros do CONAD

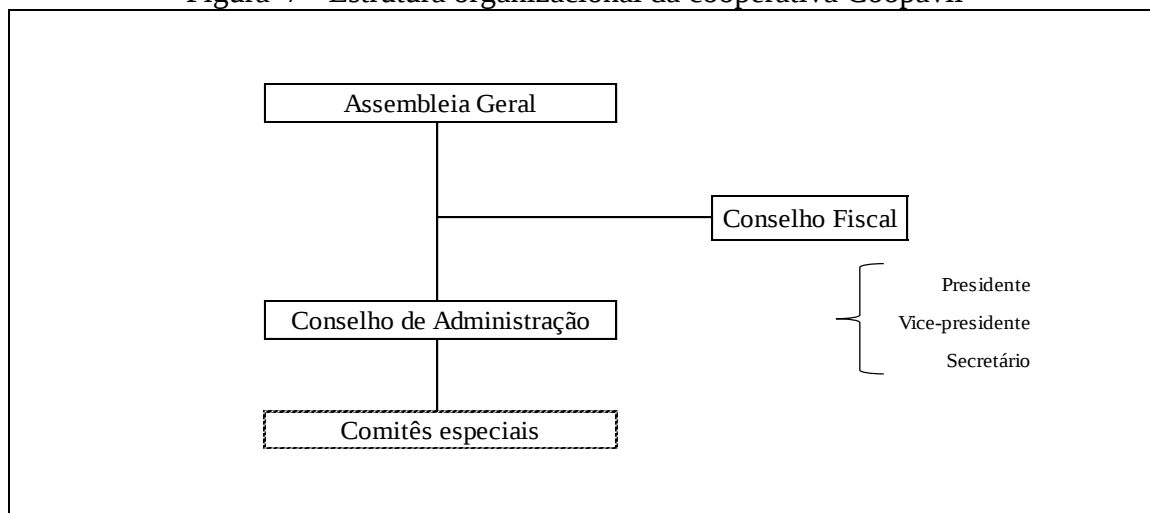
A administração da cooperativa é fiscalizada por um conselho fiscal (CONFIS) sobre as operações, atividades e serviços da cooperativa, constituído de três membros efetivos e três suplentes. Para os exames e verificações dos livros, contas e documentos necessários ao cumprimento das suas atribuições.

Segundo o estatuto social, os comitês especiais que podem ser temporários ou permanentes, são os órgãos auxiliares da administração da cooperativa e são criados pelo conselho de administração para estudarem e apresentarem solução sobre questões diversas, cabendo-lhes apreciar, adotar, modificar e as fazer cumprir.

Os comitês, quando criados, são compostos por três ou mais membros entre os quais, um representante do conselho de administração e técnicos na respectiva especialidade, pertencentes ou não ao quadro social. Cabe o representante do conselho de administração, convocar as reuniões dos respectivos comitês e coordenar os trabalhos, articulando as suas atividades com aquele órgão. No entanto, na atual gestão, conforme averiguado na entrevista, não foi solicitado a criação de algum comitê para determinada atribuição.

A estrutura organizacional adotada pela Coopavil pode ser observada na Figura 7.

Figura 7 - Estrutura organizacional da cooperativa Coopavil



Fonte: Estatuto Social da Coopavil

Ascensão da Coopavil

No início das atividades os cooperados decidiram arrendar a indústria de laticínios Santa Maria localizada na cidade de Nova Andradina/MS. A atividade se mostrou fortalecida com grande aceitação dos cooperados. Diante da boa perspectiva de negócios, a cooperativa investiu na construção de sua própria indústria de laticínios em 1982, localizada na cidade de Batayporã no Mato Grosso do Sul.

Nos primeiros anos, a indústria de laticínio da Coopavil tinha capacidade de processamento de 35 mil litros de leite por dia. A maior parte era direcionada para a produção de queijo muçarela Coopavil, principal produto da cooperativa. Na época, a atuação da Coopavil se dava entre os municípios de Anaurilândia, Angélica,

Bataguassu, Bataiporã, Ivinhema e Taquarussu e Nova Andradina, sendo todos municípios de MS.

Objetivando oferecer uma prestação de serviços diferenciada a seus associados, a cooperativa criou o supermercado Coopavil, disponibilizando uma diversidade de produtos a preços mais acessíveis. Para atender as necessidades de seus cooperados através de produtos, insumos e serviços com maior qualidade, também foi implantado uma loja veterinária ao lado do mercado, bem como uma fábrica de rações, facilitando assim, o acesso às matérias-primas necessárias ao processo produtivo dos produtores de leite. Dentre as atividades que a cooperativa desenvolve, ressaltam-se a compra e venda de insumos para a produção leiteira, e principalmente a compra e industrialização do leite.

A Coopavil se encontra em funcionamento na cidade de Nova Andradina/MS. Atualmente, a cooperativa tem capacidade anual de produção de 10.800 milhões de litros de leite, o que demonstra a importância da Coopavil no contexto regional. O quadro social da Copasul em 2019 esteve composto por 119 cooperados, 86 funcionários e 187 produtores que somente realizam a entrega de matéria-prima.

Análise síntese do caso Coopavil

Conforme entrevista realizada in loco com o atual presidente da cooperativa, foi possível constatar que a cooperativa não realiza pré-assembleias ou reuniões equivalentes. A cooperativa não publica relatório de gestão, no entanto nas assembleias são apresentadas as atividades desenvolvidas pela cooperativa.

A cooperativa, sempre que possível, solicita cursos e palestras sobre educação cooperativista da OCB/MS. O presidente do CONAD é o principal gestor da cooperativa. Sendo que as atribuições de contratar ou demitir gestores, propor projetos de investimentos para a cooperativa e implementar, recai no cargo de presidente da cooperativa, caracterizando uma situação de não separação entre propriedade e controle.

Em outras palavras, o cargo de principal gestor da cooperativa é ocupado pelo presidente do conselho de administração. Tais atributos evidenciam a não separação entre propriedade e controle na cooperativa, caracterizando a existência de dualidade entre o cargo de presidente da cooperativa e principal gestor da Coopavil.

Os membros do CONFIS recebem treinamento anualmente da OCB/MS. O Estatuto social é que gere as atribuições do CONFIS e a cooperativa utiliza os serviços de auditoria fornecidos pela OCB/MS. Os principais apontamentos da entrevista, com base nas variáveis de pesquisa, são apresentados no quadro 13.

Quadro 13 - Síntese da Cooperativa Coopavil

Ano de fundação	1981
Principal atividade	Leite e seus derivados.
Situação atual	Em atividade.
Número de Membros	119
Participação dos Membros nas AG	30% dos membros participam das AGs.
Existência de relatórios de gestão	Não há um relatório publicado, no entanto nas assembleias são apresentadas as atividades desenvolvidas pela cooperativa.
Realização de pré-assembleias	A cooperativa não realiza pré-assembleia.
Educação Cooperativista	A cooperativa busca sempre que possível, cursos e palestras fornecido pela OCB/MS.
Separação entre propriedade e gestão	O principal cargo de gestor da cooperativa é ocupado pelo presidente do CONAD.
Contratação e demissão do responsável pela gestão	O presidente é o principal responsável por contratar e demitir gestores.
Proposição de projetos	O presidente é o responsável por propor os projetos da cooperativa.
Ratificação dos projetos de investimentos	A assembleia geral dos cooperados.
Implementação de projetos	O presidente é o responsável por implementar os projetos da cooperativa.
Monitoramento do desempenho da gestão	O presidente é o responsável por monitorar o desempenho da gestão
Qualificação do Confis	A cooperativa buscar uma parceria junto a OCB/MS para dar cursos ao CONFIS.
Existência de regimento interno para o CONFIS	Não, apenas o estatuto social é que gere as atribuições do CONFIS.
Contratação de serviços de AUDIN	A cooperativa utiliza os serviços de auditoria fornecidos pela OCB/MS.

Fonte: dados da pesquisa

4.1.5 Análise Síntese dos Estudos de Casos

Conforme o levantamento realizado no estudo de casos múltiplos, as cooperativas foram criadas por razões defensivas, com foco principalmente na proteção das atividades desenvolvidas pelos seus cooperados, em especial no setor de grãos e leite.

Tanto as cooperativas de grãos (Cooagri e Copasul), quando as cooperativas de leite (Coomleite e Coopavil) surgiram no mesmo ano, sendo a diferença de idade entre as cooperativas de 03 (três) anos. A Cooagri se tornou cooperativa oficialmente em 1990, no entanto já funcionava há 12 (doze) anos como filial da cooperativa Cotrijuí.

As cooperativas de leite, Coomleite e Coopavil, apresentaram em seus estatutos sociais, objetivos de trabalho semelhantes. A cooperativa de grãos Cooagri, se encontra em processo de liquidação judicial desde o ano de 2008 e a cooperativa de leite, Coomleite, também se encontra em processo de liquidação desde o ano de 2000 (tabela 3).

Tabela 3 - Característica das Cooperativas do Estudo de Caso

	Cooagri	Copasul	Coomleite	Coopavil
Ano de fundação	1990*	1978	1981	1981
Número de associados	4.050**	1.608	643	119
Situação atual	Em liquidação Judicial	Em Funcionamento	Em Liquidação	Em Funcionamento
Principal atividade	Grãos	Grãos	Leite e derivados	Leite e derivados
Objetivo	Congregar os produtores rurais de sua área de ação, promovendo a mais ampla defesa de seus interesses econômicos.	A defesa econômico-social dos seus associados por meio de ajuda mútua e, operará basicamente na venda em comum dos produtos que foram entregues pelos associados e na aquisição de gêneros e artigos para o seu abastecimento.	Promover o desenvolvimento e defesa de atividades de caráter comum, especificamente a de Laticínios e daquelas a esta relacionadas direta ou indiretamente.	Promover o desenvolvimento e defesa de atividades de caráter comum, especificamente as agropecuárias e industriais

Fonte: dados da pesquisa

* Quando da sua constituição como cooperativa, a Cooagri a existia a 12 anos como filial da Cotrijuí

** em 2009 (ano da liquidação) a Cooagri tinha 27 delegados, e cada um desses delegados representava 150 membros, foi estimado um total de 4.050 membros na cooperativa. O número de associados no caso de cooperativas em liquidação, é de quando a cooperativa iniciou a liquidação, nos demais casos é o número de associados atual.

Quanto à estrutura organizacional de formação das cooperativas, a Cooagri foi a que diferenciou das demais, além dos órgãos obrigatórios por lei, a cooperativa criou o conselho de representante. Esse conselho tinha o papel de representar os cooperados em assembleia, além de promover a educação cooperativista e ser o principal meio de comunicação dos associados com a administração da cooperativa.

Quanto às demais cooperativas do estudo, além dos comitês especiais que ocasionalmente poderão (riam) surgir, a estrutura organizacional segue as exigências legais do cooperativismo, como a constituição da assembleia geral, conselho de administração e conselho fiscal.

Os Quadros 14, 15, 16 e 17 apresentam uma síntese das variáveis de pesquisa de modo a promover uma análise comparativa entre as 04 (quatro) cooperativas investigadas.

Quadro 14 - Análise comparativa dos estudos de casos – Assembleia Geral

Variáveis	Cooagri	Copasul	Coomleite	Coopavil	Análise Comparativa
Participação dos Membros nas AGs	CONRE que participava das AGs, somente em 1995 todos participaram da AG, nos outros anos ao menos um membro esteve ausente.	30%	13%	30%	Baixa participação dos membros. Nas cooperativas ativas a participação é maior comparado as cooperativas descontinuadas
Existência de relatórios de gestão	Não acostumava publicar relatórios técnicos de gestão.	Lança anualmente relatório de gestão das atividades desenvolvidas.	Não emitia relatórios de gestão.	Apresenta suas atividades em folheto impresso nas assembleias ordinária.	As cooperativas continuadas aparentam estar mais preocupadas em publicar suas ações em relatórios de gestão.
Realização de pré-assembleias	Passou a adotar as pré-assembleia após a primeira liquidação. O evento era para estar ocorrendo desde o desmembramento da cooperativa.	Não realiza pré-assembleias. Utiliza reuniões periódicas para tratar sobre os assuntos da assembleia.	A Coomleite não utilizava eventos de pré-assembleias.	A Coopavil não utiliza eventos de pré-assembleias.	As pré-assembleias são pouco praticadas. Quando ocorrem, formal ou informalmente, são nas cooperativas de grãos.

Educação Cooperativista	Não havia ações para tratar desses assuntos, apenas a diretoria demonstrava importância de entender o funcionamento da cooperativa.	Costuma contratar cursos e treinamento, em especial os ofertados pela OCB/MS.	Buscava com pouca frequência, treinamento referente a educação cooperativista.	Busca sempre que possíveis cursos e palestras fornecidos pela OCB/MS.	As cooperativas continuadas aparentam estar mais preocupadas quando o assunto diz respeito a educação cooperativista.
Análise Comparativa	Distanciamento entre a Cooagri e os seus cooperados. Os membros não participavam das assembleias. As pré-assembleias não ocorriam. A cooperativa não publicava relatórios de gestão e pouco tratavam sobre a educação cooperativista com seus membros.	Assembleia é realizada com os mesmos membros. Publicam relatório técnico e de gestão da cooperativa. Não realiza pré-assembleias.	Pouco participavam das assembleias. Não utilizava eventos de pré-assembleia nem publicava relatórios de gestão. Pouco se notava a importância dada sobre educação cooperativista aos membros.	Aumento da participação, mesmo não ocorrendo pré-assembleia. A cooperativa não publica relatórios de gestão. A cooperativa desenvolve competências sobre educação cooperativista.	- Baixa participação em assembleias. - A inexistência de pré-assembleias. - Relatórios de gestão geralmente publicado por cooperativas ativas. - As cooperativas continuadas aparentam estarem mais preocupadas quando o assunto é a educação cooperativista.

Fonte: Atas das assembleias e estatuto social das cooperativas

No Quadro 14 é possível observar os principais apontamentos do estudo referente a assembleia geral, no que tange a participação dos membros nas AGs, impulsionada pela existência de relatórios de gestão, a realização de pré-assembleias e ações direcionadas a educação cooperativista, conforme a modelo estrutural proposto neste estudo (Quadro 4).

Dentre os achados, foi possível constatar que a participação dos membros nas assembleias, no contexto de que a resiliência de cooperativas geralmente está ligada a participação dos membros na cooperativa (ROELANTS et. al., 2012), mesmo diante de um percentual baixo de participação, as cooperativas continuadas (Copasul e Coopavil) apresentam margem de participação superior quando comparada à cooperativa

Coomleite em liquidação. No caso da Cooagri, como a participação em assembleias se configurava em outro formato, via CONRE, a participação do cooperado se dava por intermédio dos membros do conselho de representantes. No entanto, conforme identificado nas atas das assembleias, nem todos os membros do CONRE participavam das AGs.

De acordo com as informações levantadas, em especial sobre a questão da participação dos cooperados nas assembleias, há evidências de que esse fator contribui para que a cooperativa se torne resiliente. Esse achado vai ao encontro de Roelants et, al. (2012) na qual mencionam que a resiliência de cooperativa geralmente está ligada a participação dos membros na cooperativa. Neste caso, *há evidências que comprova o “pressuposto 1” do modelo estrutural proposto neste estudo, de que a participação dos cooperados nas AGs das cooperativas está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

Outro achado constatado no estudo, tem relação com o fato das cooperativas continuadas elaborarem e publicarem suas ações em relatórios técnicos e de gestão para um melhor controle por parte dos cooperados. Busemeyer e Trampusch (2012) confirmam esse achado ao mencionarem que os meios de comunicação da cooperativa tendem a intensificar a participação dos cooperados, visto que estes estarão mais inteirados sobre os assuntos da cooperativa. Com base nisso, *há evidências que comprova o pressuposto “1a”, que menciona que a elaboração e publicação de relatórios técnicos e de gestão, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa*

Foi possível constatar a não existência de eventos formais de pré-assembleia nas cooperativas. Exceto o caso da Cooagri, que de acordo com o estatuto social, o CONRE deveria se reunir com seus cooperados em forma de pré-assembleia. Conforme levantado na entrevista com o membro do CONRE, as reuniões eram apenas pró-forma, sendo que em muitos casos nem eram realizadas por falta de membros presentes. No entanto, passou a ter maior relevância após a primeira liquidação.

Por outro lado, na Copasul, o presidente afirmou na entrevista que não realizava formalmente pré-assembleias. A diretoria utilizava os encontros técnicos periódicos, como dia de campo e palestras com os cooperados, para discutir de forma breve os assuntos a serem debatidos em assembleia.

Com base nas informações, *não há evidências que comprova o pressuposto “1b”, que declara que a realização de pré-assembleia, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.*

Ainda foi possível constatar outro achado, na qual refere-se que as cooperativas continuadas estão mais preocupadas com a educação cooperativista para com os membros. Schneider (2003) corrobora com o achado ao mencionar que a educação cooperativista deve promover a reflexão, a discussão e a ação dos envolvidos de forma gradual e contínua para despertar neles o interesse pela participação na cooperativa.

Segundo os presidentes da Copasul e Coopavil, as cooperativas sempre têm buscado oferecer aos cooperados cursos e treinamentos ofertados pela OCB/MS sobre a importância do cooperativismo. Diante disso, *há evidências que comprova o “pressuposto 1c” que menciona que a educação cooperativista, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.*

No Quadro 15 é possível observar os principais apontamentos do estudo sobre o conselho de administração, no tocante a separação entre propriedade e gestão, que é acentuada pela delegação da contratação/demissão do principal responsável pela gestão, a proposição de projetos, ratificação dos projetos de investimentos, a implementação dos projetos e monitoramento do desempenho da gestão.

Quadro 15 - Análise comparativa dos estudos de casos – Conselho de Administração

Variáveis	Cooagri	Copasul	Coomleite	Coopavil	Análise Comparativa
Separação entre propriedade e gestão	O presidente sempre foi o principal responsável pela gestão da cooperativa.	Antes de 2018 a cooperativa concentrava as funções. Após 2018 separou as funções de controle e gestão.	Na Coomleite, o Presidente da CONAD era o principal gestor da cooperativa.	O principal cargo de gestor da Coopavil é ocupado pelo presidente do CONAD.	O presidente do CONAD é o principal gestor da cooperativa.
Contratação e demissão do responsável pela gestão	O presidente era o responsável pela contratação ou demissão de gestores.	Em 2018 a cooperativa (CONAD) passou a contratar gestores com os cargos de diretor de operações e diretor de negócios.	O presidente era o responsável.	O presidente é o principal responsável pela contratação/demissão.	O presidente responsável por contratar e demitir os gestores. Na Copasul, essa decisão ficou atribuída ao CONAD.
Proposição de projetos	O presidente e o quadro de gestores era os responsáveis	CONAD em parceria com a diretoria executiva	Era feito de forma conjunta entre o CONAD e a diretoria executiva.	O presidente e o CONAD são os responsáveis	O CONAD tendo à frente o presidente e o corpo de gestores contratado.
Ratificação dos projetos de investimentos	Na assembleia que se decidia sobre a realização dos projetos.	O CONAD nas reuniões realizadas mensalmente na cooperativa.	O CONAD era o responsável.	No CONAD primeiro e depois pela assembleia geral.	As decisões eram tomadas nas reuniões do CONAD.
Implementação dos projetos	O presidente e os gestores da cooperativa.	A diretoria executiva.	O presidente e a diretoria executiva.	O presidente e o CONAD.	O presidente e a diretoria.
Monitoramento do desempenho da gestão	O CONAD se responsabilizava por acompanhar as atividades da cooperativa.	O CONAD monitora as atividades desenvolvidas pela diretoria executiva, por meio de uma reunião mensal.	O CONAD era o responsável.	O presidente e o CONAD são os responsáveis por monitorar o desempenho da gestão da cooperativa.	O monitoramento do desempenho da cooperativa é feito pelo CONAD.
Análise Comparativa	Não há separação entre propriedade e decisão de gestão. O presidente era gestor da cooperativa.	Foi possível notar mudanças na estrutura de governança da Copasul. O CONAD em 2018, passou a contratar executivos especializados.	O presidente sempre foi o principal gestor.	O presidente do CONAD é o principal gestor da cooperativa.	- Presidente é o principal gestor. O CONAD tem como função ratificar projetos e monitorar. - A Copasul se aproxima da separação de

					propriedade e gestão.
--	--	--	--	--	-----------------------

Fonte: Atas das assembleias e estatuto social das cooperativas

Quanto ao contexto de separação de propriedade e as decisões de gestão nas cooperativas, fator defendido por Costa, Chaddad e Azevedo (2012) como motivador de sucesso nas cooperativas, de modo geral, foi possível observar desde o início das atividades das cooperativas, que os presidentes das cooperativas são os principais gestores. Isso configura, conforme literatura já discutida, a não separação entre propriedade e decisão de gestão.

Porém, a Copasul em 2018, passou a atribuir ao presidente e vice-presidente o papel de controle, e contratou um corpo de executivos especializados, para realizar a gestão com os cargos de diretor de operações e diretor de negócios. A cooperativa de grãos continuada (Copasul) aparenta se aproximar da separação de propriedade e decisão de gestão.

Nesse sentido, há evidências parciais de que a separação entre propriedade e decisão de gestão contribui para que a cooperativa se torne resiliente. Esse achado parcial vai de encontro com Costa, Chaddad e Azevedo (2012) ao defender a ideia de que as organizações cooperativas têm maior probabilidade de sucesso se o conselho de administração mantiver as decisões de controle e delegar formalmente as decisões de gestão ao agente definido como executivo da organização. Portanto, *há evidências parciais que comprova “pressuposto 2” de que a separação entre propriedade e decisão de gestão está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

Ainda foi possível constatar que a delegação do direito de controle formal, de definir o ocupante do cargo de principal executivo da cooperativa, pertence ao CONAD, exceto o caso da Coagri que era o presidente. Portanto, *há evidências parciais que comprova “pressuposto 2a” de que a delegação do direito de controle formal ao CONAD, como prática de governança, está positivamente relacionada à separação entre propriedade e decisão de gestão.*

Quanto as decisões de ratificação e monitoramento das ações e projetos desenvolvidos pelas cooperativas, é possível observar a alocação da ratificação direcionada ao CONAD em um dos casos na assembleia. Já a alocação do monitoramento é direcionada ao CONAD e o presidente. Portanto, *há evidências parciais que comprova “pressuposto 2b” de que a alocação das decisões de ratificação*

e monitoramento ao CONAD, como prática de governança, está positivamente relacionada à separação entre propriedade e decisão gestão.

No que tange as decisões de proposição e implementação de projetos, é possível evidenciar que a atribuição de proposição de projetos na cooperativa está alocada geralmente sobre o CONAD e o presidente da cooperativa. E a atribuição de implementação de projetos está alocada ao cargo de presidente juntamente com os gestores e o CONAD, com exceção da Copasul, cuja atribuição está alocada na diretoria executiva. Portanto, *não há evidências que comprova o “pressuposto 2c” de que a alocação das decisões de proposição e implementação de projetos ao executivo principal, como prática de governança, está positivamente relacionada com a separação entre propriedade e decisão de gestão.*

Quadro 16 - Análise comparativa dos estudos de casos – Conselho Fiscal

Variáveis	Cooagri	Copasul	Coomleite	Coopavil	Análise Comparativa
Qualificação do CONFIS	O CONFIS recebia as vezes treinamento anual da OCB/MS.	A cooperativa apresenta alguns projetos de capacitação para o CONFIS.	Não era comum algum treinamento ao CONFIS.	A cooperativa busca parceria junto a OCB/MS para dar cursos ao CONFIS.	As cooperativas buscam qualificar o CONFIS com treinamentos realizado pela OCB, exceto Coomleite e muito pouco a Cooagri
Existência de regimento interno	Basicamente era o estatuto social, havia o regimento interno, mas não era muito utilizado.	Não possui regimento interno, somente estatuto social.	Não havia nenhum material que regulamentasse as atribuições do CONFIS.	Apenas o estatuto social é que gere as atribuições do CONFIS.	Não é comum a utilização de regimento interno nas cooperativas, apenas estatuto social.
Análise Comparativa	A qualificação do CONFIS era via OCB e o estatuto social da COOAGRI que ditava as atribuições do conselho.	A cooperativa busca algumas alternativas de projetos de qualificação para o CONFIS. No entanto, não possui regimento interno, apenas estatuto social.	A cooperativa aparentava não buscar a qualificação do CONFIS, nem mesmo foi possível observar regimento interno que regulamentasse as atribuições do conselho.	O CONFIS recebe qualificação da OCB/MS anualmente e as atribuições do conselho constam apenas no estatuto social da cooperativa	- As cooperativas não utilizam regimento interno. Cooperativa de leite descontinuada (Coomleite) aparentava não buscar a qualificação do CONFIS.

Fonte: Atas das assembleias e estatuto social das cooperativas

No quadro 16 é possível observar os principais apontamentos referente ao conselho fiscal, no tocante a qualificação dos conselheiros e a existência de regimento interno para o conselho fiscal. O CONFIS por ser um conselho instituído com padrão na base da lei do cooperativismo, não foi possível identificar diferenças além das que já são exigidas legalmente, conforme já argumentado por Siqueira e Bialoskorski Neto (2013).

Quanto ao aspecto qualificação dos conselheiros, as cooperativas continuadas buscam qualificar os membros do CONFIS com treinamento geralmente realizados pela OCB/MS. No caso da Copasul, além dos treinamentos realizados pela OCB, a cooperativa tem buscado outros projetos de capacitação aos membros do CONFIS, conforme apurado na entrevista com o presidente da cooperativa. Essa constatação vai ao encontro do que foi proferido por Becht, Bolton e Roell (2005) que ao exercerem sua função, o conselho fiscal contribui para a continuidade das organizações. Neste caso, *há evidências que comprova o “pressuposto 3”, a qualificação dos membros do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

No que tange a necessidade de regimentação interno para o conselho fiscal, não é comum a utilização de regimento nas cooperativas, apenas estatuto social. De modo geral, é o estatuto social da cooperativa que direciona o conselho as suas atribuições. Portanto, *há não evidências que comprova o “pressuposto 4” a existência de regimento interno do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

No Quadro 17 é possível observar os principais apontamentos do estudo sobre a auditoria, no tocante a contratação de serviços de auditoria independente pela cooperativa. Foi possível evidenciar nas entrevistas que todas as cooperativas do estudo aparentam utilizar a contratação de serviços de auditoria, geralmente fornecidas pela OCB/MS. A exceção da Copasul que apresentou parecer de auditoria independente alternativo a OCB/MS e publicam nos relatórios de prestação de contas do CONAD.

Por mais que a existência de contratação de serviços de auditoria independente tenha um relevante papel na redução da assimetria de informação e no combate aos problemas de agência existente nas organizações, conforme defendido por Al-ajmi (2009), nesse caso em participar, não se apresentou como sendo um fator chave que contribui para que a cooperativa se torne resiliente. Portanto, *há não evidências que comprova o “pressuposto 5” de que a cooperativa que utiliza serviços de auditoria por meio de contratação, está positivamente relacionada à resiliência organizacional.*

Quadro 17 - Análise comparativa dos estudos de casos – Auditoria

Variáveis	Cooagri	Copasul	Coomleite	Coopavil	Análise Comparativa
Contratação de serviços de AUDIT	A cooperativa utilizava os serviços de auditoria da OCB/MS.	A cooperativa sempre apresentou parecer de auditoria nos relatórios de prestação de contas do CONAD.	A auditoria era contratada via OCB/MS.	A cooperativa a partir de 1998 passou a utilizar serviços de auditoria fornecidos pela OCB/MS.	As cooperativas do estudo aparentam utilizar a contratação de serviços de auditoria.

Fonte: Atas das assembleias e estatuto social das cooperativas

Em síntese, a partir do estudo de casos múltiplos, há evidências de que maior percentual de participação nas assembleias gerais e a qualificação dos membros do CONFIS são práticas de governança que contribuem para maior resiliência organizacional. Já a separação entre propriedade e decisão de gestão contribui parcialmente para a resiliência, uma vez que nestas não há, em geral, uma clara separação entre propriedade e controle, assim como a responsabilidade do presidente do CONAD e do diretor executivo (quando existente) não ocorrem conforme defendido por (PELLERVO, 2000; COSTA, CHADDAD; AZEVEDO, 2012).

Por outro lado, a existência de regimento interno do CONFIS e a utilização de serviços de auditoria por meio de contratação, são fatores que não demonstram ser práticas de governança que conferir resiliências às cooperativas investigadas nesta etapa da pesquisa.

Não se deve negligenciar os aspectos relacionados às questões históricas e culturais das cooperativas investigadas. A Cooagri é resultado de um desligamento de uma grande cooperativa localizada em outra região do país, que, no início, representava a assunção de uma dívida da empresa original. Por outro lado, a Copasul está fortemente enraizada nos aspectos culturais, sendo originária de uma comunidade japonesa. Apesar da relevância dessas observações, esses aspectos estão além do foco de análise desta pesquisa, qual seja, práticas de governança corporativa e resiliência organizacional.

No quadro 18 são apresentados os pressupostos e o resultado gerado na pesquisa de estudo de casos múltiplos.

Quadro 18 - Pressupostos e resultados de pesquisa do Estudo de Casos Múltiplos

	Pressuposto	Resultado
P1	A participação dos cooperados nas AGs das cooperativas está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Há evidências
P1a	A elaboração e publicação de relatórios técnicos e de gestão, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.	Há evidências
P1b	A realização de pré-assembleia, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.	Não há evidências
P1c	A educação cooperativista, como prática de governança, está positivamente relacionada com a participação dos cooperados nas assembleias da cooperativa.	Há evidências
P2	A separação entre propriedade e decisão de gestão na cooperativa está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Há evidências parcialmente
P2a	A delegação do direito de controle formal ao CONAD, como prática de governança, está positivamente relacionada à separação entre propriedade e decisão de gestão.	Há evidências parcialmente
P2b	A alocação das decisões de ratificação e monitoramento ao CONAD, como prática de governança, está positivamente relacionada à separação entre propriedade e decisão de gestão.	Há evidências parcialmente
P2c	A alocação das decisões de proposição e implementação de projetos ao executivo principal, como prática de governança, está positivamente relacionada com a separação entre propriedade e decisão de gestão.	Não há evidências
P3	A qualificação dos membros do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Há evidências
P4	A existência de regimento interno do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Não há evidências
P5	A cooperativa que utiliza serviços de auditoria por meio de contratação, está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Não há evidências

Fonte: dados da pesquisa

A fim de corroborar os resultados gerados pelo estudo de casos múltiplos, será apresentada, a seguir, a discussão das variáveis do estudo à luz das evidências da técnica de análise comparativa qualitativa – QCA, que busca apresentar as diferentes combinações de condições para o alcance de resultados de resiliência de cooperativas.

4.2 Análise Qualitativa Comparativa

Com o objetivo de verificar as condições causais de governança corporativa que contribui para a resiliência de cooperativas agropecuárias, foi utilizado a técnica de análise QCA, que é uma técnica utilizado para analisar casos de forma comparada, sem perder de vista seus aspectos qualitativos (RIHOUX; RAGIN, 2009).

Sua natureza é entender a configuração das variáveis e como essa configuração está ligada a um determinado resultado (*outcome*). Em outras palavras, ao invés de analisar as relações entre variáveis (uma abordagem quantitativa), a QCA compara os casos (RAGIN, 1987).

4.2.1 Estatísticas descritivas

A Tabela 4 apresenta as principais informações das cooperativas agropecuárias continuadas e descontinuadas de Mato Grosso do Sul, utilizadas nesta etapa do estudo. Com o número de casos das cooperativas disponibilizado pela OCB/MS, foi possível utilizar os dados de 44% dos casos. Esse percentual representa o número de 31 cooperativas, das quais 68% são cooperativas continuadas (com 21 casos) e 32% são cooperativas descontinuadas (com 10 casos).

Quanto ao tempo de existência, em média, as cooperativas continuadas possuem 19,7 anos. A cooperativa continuada mais antiga possui 44 anos e a mais jovem possui 6 anos. No caso das cooperativas descontinuadas, observando o ano de fundação e o ano de início da liquidação/paralisação, a média de existência foi de 16,8 anos. A cooperativa descontinuada que sobreviveu pelo maior período, permaneceu ativa por 30 anos e entrou em liquidação. E a cooperativa descontinuada que menos sobreviveu, permaneceu por 7 anos e entrou em liquidação.

Tabela 4 - Resultados dos casos de cooperativas continuadas e descontinuadas

	Cooperativas Agropecuárias	
	Continuadas	Descontinuadas
Nº de cooperativas	31	
Situação (%)	68	32
Tempo de existência (anos)	19,7	16,8
Grãos (%)	71	30
Leite (%)	29	70

Fonte: dados da pesquisa

No caso das cooperativas descontinuadas, 06 (seis) já estão paralisadas, ou seja, já foram dissolvidas por completo, e quatro estão em estágio de liquidação, período de regularização para posterior encerramento das atividades. Há uma ocorrência especial de cooperativa em liquidação judicial²⁶.

No caso das cooperativas continuadas do estudo, observou-se que 71% atuam no setor de grãos e 29% trabalham de alguma forma com leite. Por outro lado, no caso das

²⁶ Situação pouco comum nas organizações cooperativas no Brasil, de acordo com a lei do cooperativismo Lei 5.764.

cooperativas descontinuadas, 30% são cooperativas de grãos e 70% são cooperativas de leite. Nota-se, na amostra deste estudo, que dentre as cooperativas continuadas, 71% atuam no setor de grãos e das cooperativas descontinuadas, 70% são cooperativas de leite.

Quando trabalham com grãos, as cooperativas normalmente estão ligadas a soja, milho ou sorgo, com recebimento, armazenamento e comercialização da produção dos cooperados, bem como prestação de serviços de assistência técnica e a comercialização da produção do cooperado. Quando lidam com leite, atuam geralmente no recebimento, no processamento, na agroindústria ou na comercialização do leite *in natura*. Com base nestas informações que foram analisados os resultados QCA.

4.2.2 Resultados QCA

Os resultados da QCA estão relatados na Tabela 5. Os dados são apresentados e interpretados a partir da solução intermediária produzida pelo software fsQCA. A presença e ausência de condições são denotadas por condições centrais e condições periféricas. Para Fiss e Peer (2011) as condições centrais são mais importantes do que as condições periféricas para uma análise mais refinada das configurações.

Assim, os círculos cheios na Tabela 5 representam os mecanismos interno de governança corporativa presentes nas cooperativas, por outro lado, os círculos vazios representam ausência da condição. E ainda, o círculo maior representa a condição central do resultado esperado.

Cada coluna da tabela caracteriza uma configuração ou solução. O que se pretende aqui é verificar a configuração de condições que leva a resiliência de cooperativas agropecuárias. Ainda, vale ressaltar que na QCA os dados da tabela não podem ser lidos como uma regressão econométrica comum, não há estimação de modelos econométricos diferentes em cada coluna. A primeira coluna da tabela indica as possíveis condições de cada configuração, que podem ou não estar presentes em uma determinada solução, conforme indicado pelas colunas subsequentes.

São utilizados dois indicadores para analisar a relação teórica. Primeiro é a consistência que se refere ao grau em que os casos compartilham as mesmas combinações de condições trazendo consistência aos resultados de interesse (FISS, 2007), isto é, o quanto aquelas configurações têm poder preditivo na análise. A consistência geral dos dados foi de 0,42. Tal observação indica que a solução se

aproxima pouco das relações reais dos subconjuntos dos dados empíricos (RAGIN, 2008).

A cobertura geral mostra a porcentagem de casos que seguem uma determinada receita (FISS, PEER, 2011), ou seja, é responsável por expor a quantidade de casos que são explicados por aquelas configurações (RAGIN, 2008). A cobertura geral encontrada nas configurações foi de 1, que é um resultado maior que os praticados por Crilly (2011).

Por fim a cobertura bruta, por sua vez, apresenta a medida de todos os casos que estão associados naquela configuração, enquanto a cobertura única explica associações dos casos que não são cobertos por outros caminhos, isto é, estão exclusivamente naquela configuração (RAGIN, 2008). A tabela 5 de resultado, apresenta a consistência e cobertura geral, além dos indicadores individuais.

Tabela 5 - Configurações de condições para alcançar a resiliência de cooperativas

Configurações	Solução	
	1A	2A
Condição da Assembleia Geral		
- <i>Participação dos cooperados em Assembleia</i>	●	●
Condição do conselho de Administração		
- <i>Separação entre Propriedade e Controle</i>	○	●
Condição do Conselho Fiscal		
- <i>Qualificação dos Membros do Conselho Fiscal</i>	●	●
- <i>Regimento Interno do Conselho Fiscal</i>	●	
Condição da Auditoria		
- <i>Serviços de Auditoria Independente</i>		●
Consistência ^a	1	1
Cobertura bruta ^b	0,238095	0,190476
Cobertura exclusiva	0,238095	0,190476
Consistência geral da solução	0,428571	
Cobertura geral da solução	1	

Fonte: fsQCA 3.0

● indica a condição central para a resiliência de cooperativas. ● indica a presença do mecanismo de governança corporativa. ○ indica ausência do mecanismo de governança corporativa (As células em branco indicam que a condição causal específica não é relevante nessa configuração da solução). Os espaços em branco indicam “irrelevância”, ou seja, não está casualmente relacionada ao resultado.

^a Consistência é a porcentagem de observações em conformidade com uma combinação específica de componentes estratégicos com aquele valor particular da variável dependente ou resultado.

^b A cobertura é a porcentagem de todas as observações que exibem uma implicação ou resultado específico

A configuração 1A traz como resultado de resiliência de cooperativas, às condições de participação dos cooperados nas assembleias e à necessidade de

qualificação dos membros do conselho fiscal, a existência de regimentação interna do conselho fiscal e ausência de separação entre propriedade e controle. Essa configuração aplica-se a quatro casos de cooperativas agropecuárias que tem como atividade de atuação o setor de grãos.

A configuração 2A mostra que a presença da participação dos cooperados nas assembleias e da necessidade de qualificação dos membros do conselho fiscal apoiado pela separação da propriedade e controle e da contratação de serviços de auditoria independente são condições essenciais para o resultado da resiliência de cooperativas. esse resultado é proveniente de quatro cooperativas, sendo duas de atuação em grãos e duas em leite.

As cooperativas do setor de leite, são classificadas como sendo da agricultura familiar. Essa constatação evidencia que cooperativas de menor porte tem dedicado atenção aos mecanismos de governança corporativa como forma de dar continuidade as suas atividades.

Os resultados indicam que a “participação dos cooperados em assembleia,” resultado do conjunto de variáveis que envolve a “elaboração e publicação de relatórios técnicos e de gestão”, “realização de pré assembleias” e “educação cooperativista”, e qualificação dos membros do conselho fiscal são condições centrais para a resiliência de cooperativas. Essa solução fornece evidências semelhantes a identificada no estudo de casos múltiplos.

4.2.3 Verificação de robustez

Para verificar a robustez dos resultados da QCA, foi usada a estratégia de Bell et al. (2014) e Monteiro et al. (2019), ao examinar os casos da não resiliência de cooperativas. Como a QCA é uma técnica determinística, não probabilística, seus resultados não precisam ser simétricos, ou seja, os caminhos a favor da resiliência de cooperativas podem não ser exatamente o oposto da falta de resiliência. No entanto, esse teste nos permite validar se os mecanismos de governança têm um padrão estável em uma das partes da controvérsia (Tabela 6).

Tabela 6 - Configurações de condições para alcançar a não resiliência de cooperativas

Configurações	Solução	
	1B	2B
Condição da Assembleia Geral		
- <i>Participação dos cooperados em Assembleia</i>	○	○
Condição do conselho de Administração		
- <i>Separação entre Propriedade e Controle</i>	○	○
Condição do Conselho Fiscal		
- <i>Qualificação dos Membros do Conselho Fiscal</i>	○	●
- <i>Regimento Interno do Conselho Fiscal</i>	●	●
Condição da Auditoria		
- <i>Serviços de Auditoria Independente</i>	○	●
Consistência ^a	1	1
Cobertura bruta ^b	0,2	0,2
Cobertura exclusiva	0,2	0,2
Consistência geral da solução	1	
Cobertura geral da solução	0,4	

Fonte: fsQCA 3.0

A Tabela 6 apresenta as estimativas de QCA para as configurações para alcançar a não resiliência de cooperativas. São também dois os caminhos possíveis que explicam tal resultado.

A configuração 1B mostra que a presença de regimento interno ao conselho fiscal e a ausência das demais condições como participação dos cooperados em assembleia, separação entre propriedade e controle, qualificação dos membros do conselho fiscal e a contratação de serviços de auditoria independente. Essa configuração aplica-se a duas cooperativas de leite.

A configuração 2B traz como resultado da não resiliência de cooperativas, a presença de qualificação dos membros do conselho fiscal, a existência de regimentação interna ao conselho fiscal e presença de contratação de serviços de auditoria independente. E ausência de participação dos cooperados em assembleia e separação entre propriedade e controle. Essa configuração aplica-se a duas cooperativas de grãos, sendo que ambas as cooperativas são fruto do desmembramento de uma outra cooperativa matriz.

No quadro 19 são apresentados os pressupostos levantados na pesquisa e os resultados identificados tanto no estudo de caso quando no método QCA. Conforme os achados, há evidências em ambos os estudos, que os pressupostos referentes, a participação dos cooperados nas assembleias das cooperativas (P1) e a qualificação dos

membros do conselho fiscal (P3), são condições centrais para a resiliência de cooperativa. Já para o pressuposto de separação entre propriedade e decisão de gestão, há evidências parciais em ambos os estudos, como sendo fator chave para a resiliência de cooperativas.

Quadro 19 - Pressupostos e resultados de pesquisa do Estudo de Casos e QCA

Pressuposto		Resultado	
		Estudo de casos Múltiplos	QCA
P1	A participação dos cooperados nas AGs das cooperativas está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Há evidências	Há evidências
P2	A separação entre propriedade e decisão de gestão na cooperativa está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Há evidências parciais	Há evidências parciais
P3	A qualificação dos membros do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Há evidências	Há evidências
P4	A existência de regimento interno do CONFIS está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Não há evidências	Há evidências parciais
P5	A cooperativa que utiliza serviços de auditoria por meio de contratação, está positivamente relacionada à resiliência organizacional.	Não há evidências	Há evidências parciais

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo lançar luz sobre a relação entre governança corporativa e resiliência organizacional, especificamente em cooperativas agropecuárias. Assume-se que os mecanismos de governança corporativa impactam positivamente a resiliência organizacional. Para sustentar o pressuposto central, o estudo foi construído em três etapas.

Na primeira etapa, para alcançar o primeiro objetivo específico, que foi propor um modelo estrutural de análise que relacione resiliência organizacional e governança corporativa em cooperativas agropecuárias, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, para levantar as principais contribuições da literatura sobre resiliência organizacional e governança corporativa.

Com base na revisão da literatura, pode-se considerar que as cooperativas ditas como resilientes apresentam características como: i) as decisões tomadas na gestão e nos investimentos são conservadoras entre os membros; ii) há comprometimento e fidelidade dos membros em momentos de crise, iii) os laços sociais entre os membros fortalecem a cooperativa em momentos de crises e incerteza, iv) alta participação dos membros na gestão da cooperativa; v) há senso de identidade, o compromisso e coesão dos membros, e o vi) conhecimento, habilidade e investimento na educação dos membros.

Apesar disso, a resiliência de cooperativas ainda é um tema controverso. Dado que também foi possível evidenciar fatores que comprovam que a sobrevivência das cooperativas não é garantida. Esses fatores são descritos como: i) as cooperativas são gerenciadas pelos próprios membros, ii) apresentam problemas de governança, como, *free-rider*, horizonte, portfólio, controle, custo de influência, iii) o fato da regimentação externa na organização, iv) falta de gestão eficiente, v) baixa representatividade nas eleições da cooperativa, vi) as decisões da administração são tomadas de forma unilateral, vii) as relações de poder na estrutura da cooperativa são emblemáticas, viii) as responsabilidades na administração da cooperativa, ix) as atribuições do conselho fiscal e o x) oportunismo dos agentes.

Assim, pode-se concluir que ainda não há consenso na literatura sobre o argumento de que as organizações cooperativas são mais resilientes que as empresas.

A segunda etapa do estudo, visando alcançar o segundo o objetivo específico, que foi examinar os mecanismos de governança corporativa adotados por cooperativas continuadas e cooperativas descontinuadas, foi desenvolvido por meio de um estudo de casos múltiplos. O estudo foi realizado em quatro cooperativas agropecuárias do Estado Mato Grosso do Sul, por meio de análise documental, abrangendo (estatutos sociais, atas de assembleias e relatórios de gestão) e por meio de entrevistas com os presidentes de cooperativas, gestores e membros do conselho fiscal. Os casos envolveram duas cooperativas de grãos e duas cooperativas de leite, sendo duas continuadas (Cooagri e Coomleite) e duas descontinuadas (Copasul e Coopavil).

De acordo com os achados do estudo, os principais aspectos que podem explicar a resiliência organizacional de cooperativas, quanto aos aspectos de governança, são: i) participação dos cooperados nas assembleias; ii) qualificação do conselho fiscal e iii) separação entre propriedade e controle, de forma parcial. No entanto, não se deve negligenciar aspectos relacionados a questões históricas e culturais.

A Cooagri é resultado do desligamento de uma grande cooperativa localizada em outra região do país, que, no início, representava a assunção de dívida da empresa original. Por outro lado, a Copasul está fortemente enraizada em aspectos culturais, sendo originada dentro de uma comunidade japonesa. Apesar da relevância disso, esses aspectos fogem ao nosso foco de análise.

Também foi possível observar que a cooperativa em liquidação judicial (Cooagri) realizava as assembleias com o conselho de representantes, sendo facultativa a presença dos associados. Alguns problemas relacionados com a não participação dos delegados na AG foram relatados. Por outro lado, a Copasul evoluiu no processo de separação de propriedade e controle, contratando diretores executivos para administrar a cooperativa.

Na terceira etapa, para alcançar o terceiro objetivo específico, verificar as condições causais de mecanismos internos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias, foram aplicados 31 questionários junto aos presidentes de cooperativas, gestores e membros do conselho de administração. Após a aplicação do questionário foi utilizada a análise qualitativa comparativa para verificar a configuração de condições de mecanismos internos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em cooperativas.

Segundo os achados, foi possível evidenciar que as condições de participação dos membros nas assembleias gerais das cooperativas e a qualificação dos membros do conselho fiscal, são as condições centrais para que as cooperativas se tornem resilientes. Ainda, fica claro que a resiliência organizacional decorre da atuação conjunta de fatores, não havendo uma variável causal única, o que explica a complexidade do fenômeno. Nas soluções apontadas pela análise qualitativa comparativa, é possível observar que a “separação entre propriedade e controle” e “serviço de auditoria independente” em complementação à “participação dos membros em assembleia” e “qualificação dos membros no conselho fiscal” garantem a resiliência mesmo na ausência da existência de “regimento interno do conselho fiscal”.

Os achados, em ambos os estudos (análise dos casos e QCA), se mostram como uma contribuição prática da pesquisa, visto a identificação dos principais fatores que levam à resiliência de cooperativas. Com essa evidência, fica clara a necessidade de se incentivar a participação dos cooperados nas assembleias, em especial quando as cooperativas lançam relatórios de gestão, como forma de minimizar a assimetria de informação entre os cooperados e gestão da cooperativa. Essa prática contribui para que o cooperado esteja mais inteirado com as ações desenvolvidas pelas cooperativas.

Ainda fica evidente, como forma da cooperativa incentivar a participação dos cooperados nas assembleias, ações desenvolvidas em prol da educação cooperativista. Essa prática, proporciona conscientização do trabalho coletivo entre os membros, e a necessidade de participação dos cooperados nas assembleias das cooperativas.

Outra contribuição prática do estudo, refere-se à necessidade de qualificação dos membros do conselho fiscal. Essa prática é relevante, visto que as ações desenvolvidas pelas cooperativas, são avaliadas pelo conselho fiscal, e para tanto é necessário que os membros do conselho estejam preparados para tais atribuições.

De forma parcial, também foi possível identificar em ambos as análises, como fator chave de resiliência de cooperativas, a questão da separação entre propriedade e decisão de gestão. Contudo, essa variável não se configura como condição chave da resiliência de cooperativas conforme defendido por Costa, Chaddad e Azevedo (2012), ao afirmarem que organizações cooperativas têm maior probabilidade de sucesso se o conselho de administração mantiver as decisões de controle e delegar formalmente as decisões de gestão ao agente definido como executivo da organização.

Para Davis, Schoorman e Donaldson (1997) essa abordagem retrata os indivíduos nas organizações como sendo oportunistas. No entanto, os autores propõem um modelo alternativo, defendendo a ideia de que os membros das organizações devem ser os gestores de seus negócios. Esse olhar alternativo de funcionamento organizacional, se configura como proposta para estudos futuros nas cooperativas.

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa, houve algumas limitações. A pandemia da Covid 19 foi um desafio a ser enfrentado, muito por conta de restrição de tempo e recursos financeiros, mesmo considerando que parte desta pesquisa foi realizada por meio de uma análise documental. A maioria dos documentos não foi digitalizada, exigindo visita pessoal restrita à junta comercial estadual responsável pela guarda desses documentos.

As análises foram desenvolvidas por meio de uma leitura detalhada do estatuto social, regimento interno e das atas de reunião, que na maioria dos casos são padronizadas, seguindo a exigência legal (estatuto), incompletas e superficiais (atas de reunião). Por outro lado, a observada padronização e incompletude, nos documentos oficiais analisados evidenciam o problema da informação assimétrica, baixa transparência que potencializa os custos de monitoramento. Esta última constatação é válida tanto para a cooperativa em funcionamento quanto para a em liquidação.

Outra limitação diz respeito ao recorte metodológico adotado na pesquisa. Optou-se por classificar as cooperativas em funcionamento como sendo resilientes. É fato que a resiliência implica diferentes dimensões (micro, meso e macro) e níveis de análise (indivíduo/ processos), além da sobrevivência ou não de uma organização. Ainda, quanto às cooperativas que não estão mais em funcionamento (descontinuadas), é de difícil interlocução com seus antigos dirigentes e cooperados. Neste aspecto, entende-se que esta pesquisa fez um importante esforço e traz este olhar da necessidade de buscar a história e a razão dos insucessos, por mais que com o tempo, o real motivo que levou à descontinuação das cooperativas possa ter ficado enviesado e/ou apagado dos registros documentais. De qualquer forma, o que se entende como lacuna poder-se-á tornar uma oportunidade futura para pesquisas.

Deste ponto de vista, há espaço para propor estratégias institucionais e privadas para aprimorar a governança cooperativa. A título de sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se investigar a relação entre a fase do ciclo de vida que cada cooperativa se encontra e a sua resiliência. Aprofundar nas discussões sobre mecanismos de

governança corporativa internos e externos, especialmente para organizações cooperativas. Também, sugere-se incorporar na análise fatores culturais, históricos e sociais como variáveis explicativas, uma vez que nesta pesquisa optou-se pelo foco nos mecanismos de governança como determinante da resiliência organizacional.

REFERÊNCIAS

ADAMS, M. B. Agency theory and the internal audit. **Managerial Auditing Journal**, v. 9, n. 8, p. 8-12, 1994.

AGUILERA, R. V. Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 483-573, 2015.

AKGÜN, A. E.; KESKIN, H. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. **International Journal of Production Research**, 52(23), 6918-6937, set. 2014. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>.

AL-AJMI, J. Audit firm, corporate governance, and audit quality: Evidence from Bahrain. **Advances in Accounting**, v. 25, n. 1, p. 64-74, 2009

ALKIRE; DENEULIN, S. Within-group Behaviour. **Group Behaviour and Development: Is the Market Destroying Cooperation?**, p. 51, 2002.

ALMEIDA, B. J. M. Auditoria e sociedade: o diálogo necessário. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 34, p. 80-96, 2004.

ANDRADE, A. ROSSETTI, J. P. Governança Corporativa–fundamentos. desenvolvimento e tendências. **Atlas, São Paulo**, 2009.

ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. **Omega**, 62, 1-18, 2016. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.

ANTONIALLI, L. M; SOUKI, G. Q. Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. 2005. p. 1-19.

BALUTIS, A.; CHO, A.; STEWART-WEEKS, M.; WILLIS, S. Architecting resilience perspectives from public sector leaders. Cisco IBSG, 2011. Disponível em: https://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/os/ArchitectingResilience_IBSG_0707FINAL.pdf

BANCO CENTRAL DO BRASIL; Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de crédito: BACEN, 2010.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROSO, M. F. BIALOSKORSKI NETO, S. Distribuição de resultados em cooperativas de crédito rural no estado de São Paulo. **Organizações Rurais e**

Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations, v. 12, n. 1511-2016-131094, p. 1-18, 2007.

BASTERRETXEA, I. CORNFORTH, C. HERAS-SAIZARBITORIA, I. Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. **Economic and industrial democracy**, v. 43, n. 1, p. 362-387, 2020.

BATEMAN, D. I.; EDWARDS, JR and; LEVAY, Clare. Problems of defining a cooperative as an economic organisation. *Oxford Agrarian Studies*, v. 8, n. 1, p. 53-62, 1979.

BAYSINGER, B. HOSKISSON, R. E. The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. **Academy of Management review**, v. 15, n. 1, p. 72-87, 1990.

BEASLEY, M. S.; PETRONI, K. R. Board independence and audit-firm type. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, v. 20, n. 1, p. 97-114, 2001.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate Governance and Control. Brussels: 55 RN, 122p. (ECG/Finance Working Paper, n. 2), 2002.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate governance and control. u: ECGI Working Paper Series in Finance. **New York: European Corporate Governance Institute**, v. 71, 2005.

BELL, R. G., FILATOTCHEV, I. AGUILERA, R. V. Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 57(1), 301–320, 2014.

BERG-SCHLOSSER, D. Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach. **Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques**, v. 1, p. 18, 2009.

BERLE, A.; MEANS, G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932.

BIALOSKORSKI NETO, S. A nova empresa cooperativa. *Revista agroanalysis*, set. 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S. Culture and relational contracts in Brazil's agribusiness cooperatives. **Department of Economics School of Business and Economics University of Sao Paulo**, v. 10, p. 85-89, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. Evolução e organização das cooperativas agropecuárias paulistas na década de 90. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA BRASILEIRA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, n. 1, p. 119-138, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S; MARQUES, P. V. Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. *Gestão & Produção*, v. 5, p. 60-68, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital. 1998. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; OIJEN, A. Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, v. 34, n. 3-5, p. 204-217, 2013.

BIJMAN, J.; VAN DIJK, G. Corporate Governance in Agricultural Cooperatives : A Perspective from The Netherlands Rural Cooperation in the 21 st Century : Lessons from the Past , Pathways to the Future. p. 1–20, 2009.

BIJMAN, J; MURADIAN, R; CECHEIN, A. Agricultural cooperatives and value chain coordination: Jos Bijman, Roldan Muradian and Andrei Cechin. In: *Value Chains, Social Inclusion and Economic Development*. Routledge, 2012. p. 98-117.

BIJMAN, J; VAN DIJK, G. Corporate governance in agricultural cooperatives: A perspective from the Netherlands. In: **International Workshop " Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future"**, Rehovot, Israel. 2009.

BIRCHALL, J. Rediscovering the Co-operative Advantage. Poverty Reduction through Selfhelp. Geneva: ILO, 2003.

BIRCHALL, J. The governance of large co-operative businesses. Manchester: Co-operatives UK, 2014.

BIRCHALL, J.; KETILSON, L. H. Resilience of the cooperative business model in times of crisis / Johnston Birchall, Lou Hammond Ketilson; International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. - Geneva: ILO, 2009.

BIRCHALL, J; SIMMONS, R. What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 75, n. 3, p. 465-495, 2004.

BIRCHALL, J. People-centred businesses. In: *People-Centred Businesses*. Palgrave Macmillan, London, 2011. p. 1-19.

BLACKMAN, T. WISTOW, J. BYRNE, D. Using qualitative comparative analysis to understand complex policy problems. **Evaluation**, v. 19, n. 2, p. 126-140, 2013.

BØHREN, Ø.; ØDEGAARD, B. A. Governance and performance revisited. 2003 Meetings of the European Finance Association. 2004.

BOONE, C.; ÖZCAN, S. Ideological purity vs. hybridization trade-off: When do Islamic banks hire managers from conventional banking? *Organization Science*, v. 27, n. 6, p. 1380-1396, 2016.

BORDA-RODRIGUEZ, A.; VICARI, S. Understanding Rural Co-operative Resilience: A Literature Review. IKD Working Paper No. 64, 2013.

BORDA-RODRIGUEZ, A.; VICARI, S. Rural co-operative resilience: the case of Malawi. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 2, n. 1, p. 43-52, 2014.

BORTOLETO, F. C. Poder discricionário e gerenciamento de resultados em cooperativas agropecuárias: uma aplicação no estado do Paraná. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BRAES, B.; BROOKS, D. Organisational Resilience: A Propositional Study to Understand and Identify the Essential Concepts. *Proceedings of the 3rd Australian Security and Intelligence Conference*. Perth Western, Austrália, 2010.

BRASIL. Lei nº5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Republica Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/civil/03/leis/L5764.htm>.

BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5581-5599, 2011.

BUSEMEYER, M. R.; TRAMPUSCH, C. (Ed.). **A economia política da formação coletiva de competências**. Imprensa da Universidade de Oxford, 2012.

CAMPBELL, J. T. SIRMON, D. G. SCHIJVEN, M. Fuzzy logic and the market: A configurational approach to investor perceptions of acquisition announcements. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 163-187, 2016.

CANASSA, B. J., COSTA, D. R. M. e NEVES, M. C. R. “Sobrevivência e falha das cooperativas de crédito brasileiras: uma análise das características de governança corporativa”, *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2020, 7, p. 48–62. doi: 10.5902/2359043241128.

CANASSA, B. J., ZANCAN, F., COSTA, D. R. M. Credit union life cycle and membership: Evidence from brazilian credit unions. **Journal of Accounting, Management and Governance**, 25 (1), 43-59, 2022.

CARALLI, R.; ALLEN, J.; WHITE, D. The CERT, Resilience Management Model: a maturity model for managing operational resilience, 2011. Boston: Pearson.

CARLSON, J. L.; BASSETT, G.; BUEHRING, W.; COLLINS, M. Resilience: Theory and Application. Decision and information science Division, Argonne National Laboratory, 2012. Disponível em: <http://www.ipd.anl.gov/anlpubs/2012/02/72218.pdf>

CARMELI, A.; MARKMAN, G. Capture , governance , and resilience : strategy implications from the history of rome. **Strategic Management Journal**. v. 341, p. 322–341, 2010.

CARPENTER, S. R.; COTTINGHAM, K. L. Resilience and restoration of lakes. *Conservation Ecology*, v. 1, n. 1, p. 2-3, 1997.

CARPES, A. M. S. Mecanismos de Governança Corporativa nos diferentes estágios de ciclo de vida das cooperativas. 2015. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

CARVALHO, F. L. BIALOSKORSKI NETO, S. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, 2008.

CARVALHO, F. L.; DIAZ, M. D. M.; NETO, S. B.; KALATZIS, A. E. G. Saída e Insucesso das Cooperativas de Crédito no Brasil: Uma Análise do Risco. *R. Cont. Fin. – USP*, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 70-84, jan./fev./mar./abr. 2015

CARVALHO, F.; BIALOSKORSKI NETO, S. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. *Organizações Rurais & Agroindústrias*, Lavras, v. 10, n. 3, 2008.

CECCHIN, L. F.; MASCENA, K. M. C. Resiliência empresarial e Sua Interface Com a gestão de riscos e a estratégia, Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente ENGEMA, 2016.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. SILVA, R. Metodologia científica. São Paulo: Pretence Hall, 2002.

CHIARAMONTE, L; POLI, F; ORIANI, M. Are cooperative banks a lever for promoting bank stability? Evidence from the recent financial crisis in OECD countries. *European Financial Management*, v. 21, n. 3, p. 491-523, 2015.

CHO, S.; MATHIASSEN, L.; ROBEY, D. Dialectics of Resilience: a multi-level analysis of telehealth innovation. **Journal of Information technology**, 22, 24-35, 2006.

COHEN, J.; KRISHNAMOORTHY, G.; WRIGHT, A. M. Corporate governance and the audit process. **Contemporary accounting research**, v. 19, n. 4, p. 573- 594, 2002.

COOK M. L. BURRESS M. J. A Cooperative Life Cycle Framework, Graduate Institute of Cooperative Leadership (GICL), University of Missouri, 2009.

COOK, M. L. A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. **Sustainability** 2018.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American journal of agricultural economics*, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership. In: **Proceedings of the Third international Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry held in Ede, the Netherlands, 28-29 May 1998**. 1998. p. 541-53.

COOK, M. L; CHADDAD, F. R; ILIOPOULOS, C. Advances in cooperative theory since 1990: A review of agricultural economics literature. 2004.

COOK, M. The future of U. S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, 77(5), 1153-1159, 1995.

CORNFORTH, C. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.

CORREIA, L, F.; AMARAL, H, F. Reflexão sobre as funções da governança corporativa. *Revista de Gestão USP, São Paulo*, v. 12 n.1, p. 43-55, 2006.

COSTA, D. R. M. Propriedade e decisão de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras. 2010. 133 f. Tese (Doutorado) - Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV – EESP), 2010.

COSTA, D. R. M. CHADDAD, F. R. AZEVEDO, P. F. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 581-595, 2012.

COUTU, D. L. How resilience works. *Harvard business review*, v. 80, n. 5, p. 46-56, 2002.

CRESSEY, P. The concept of resilience: its components and relevance. A theoretical and empirical analysis. University of Bath / Ukwon, 2008.

CRESWELL, J. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 3ª. edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRILLY, D. Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, 42: 694-717, 2011.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, p. 18-26, 1999.

DALZIELL, E. P.; MCMANUS, S. T. Resilience, vulnerability and adaptive capacity: implications for system performance. International Forum for Engineering decision making. Switzerland, 2004.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. In: **Business ethics and strategy**. Routledge, 2018. p. 473-500.

DAVIS, P. BIALOSKORKI NETO. S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa-ESAC**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

DENIS, D. K. MCCONNELL, J. J. International Corporate Governance. **Journal of financial and quantitative analysis**, v. 38, n. 1, p. 1-36, 2003.

DREYER, P. Why Resilience? A Review of Literature of Resilience and Implications for Further Educational Research Ryan S. Santos Claremont Graduate University & San Diego State University, 2008.

DUNN, J. R. Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of agricultural cooperation*, v. 3, n. 1141-2016-92562, p. 83-93, 1988.

DUNN, R. J. Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of Cooperatives*, v. 3, p. 83-93, 1988

EGGERTSSON, T. *Economic behavior and institutions*. Cambridge: Cambridge University, 1995.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: Na Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1. 57-74. Jan, 1989.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of political economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The journal of law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 301-327, 1983.

FENG, L. *Motivation, coordination and cognition in cooperatives*. 2010.

FERRI, G; PESCE, G. Regulation and the Viability of co-operative Banks. *The Amazing Power of Cooperatives*. Quebec, Canada: Quebec International, p. 325-340, 2012.

FIKSEL, J. Sustainability and Resilience: towards a systems approach. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 2 , 14-21, 2006.

FISS, P. C. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal* (54), pp. 393–420, 2011.

FOLKE, C.; HOLLING, C. S.; ELMQVIST, T.; WALKER, B. Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. *AMBIO: A journal of the human environment*, v. 31, n. 5. p. 437-440, 2002.

FRANCESCONI, G. N. The renewed case for farmers cooperatives: diagnostics and implications from Ghana. *IFPRI-Discussion Papers*, n. 1129, 2011.

FRANKEN, J. R. V.; COOK, M. L. Do Corporate Governance Recommendations Apply to U.S Agricultural Cooperatives ? **Sustainability**, p. 1–16, 2019.

FRANTZ, W.; SCHONARDIE, P. A. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. In *REUNIÃO ANUAL DA ANPED*, 30., 2007, Caxambu. Anais... Caxambu Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa de Educação, 2007. p.1-15.

FERREIRA, P. R.; PRESNO AMODEO, N. B. *O SESCOOP e a criação do campo da educação cooperativista*, 2008. Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto: Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2008.

FREITAS, V. S.; BIZZARRO-NETO, F. Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. v. 24, p. 103–118, 1987.

FULTON, M.; GIANNAKAS, K. Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 83, n. 5, p. 1258-1265, 2001.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLAN, S. L. Recent developments in corporate governance: an overview. *Journal of Corporate Finance*, v. 12, n. 3, p. 381-402, 2006. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002

GITTELL, J. H., CAMERON, K. G., LIM, S., RIVAS, V. Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. **Journal of Applied Behavioural Science**, 42(3), 300-329, 2006.

GODWIN, I.; AMAH, E. Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations. *Developing Country Studies*, v. 3, n. 9, p. 104-120, 2013.

GRASHUIS, J. An exploratory study of cooperative survival: Strategic adaptation to external developments. **Sustainability**, 2018. 10, 652; doi:10.3390/su10030652.

GRASHUIS, J.; COOK, M. L. An examination of new generation cooperatives in the upper Midwest: Do producer-owned organizations have a future in the value added agrifood industry? *Ann. Public Coop. Econ*, 2018.

GRASHUIS, J; FRANKEN, J. Exit Strategies of Farmer Co-operatives in the United States: A Competing Risks Analysis. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2020. 8(2):100119.

GURGEL, M. C. B. A. Configurações estratégicas de empresas de alto desempenho: análise qualitativa comparativa das imperfeições de mercado por elas exploradas. 2011. Tese de Doutorado.

HAMEL, G. Todos podemos ser resilientes. *HSM Management*, 1-4, 2005.

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, 1-13, 2003.

HAMEL, G. VALIKANGAS, L. En busca de la resiliencia. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 9, p. 40-52, 2003.

HANSMANN, H. The Ownership of Enterprise. Cambridge: The Belknap Press of Havard University Press, 1996. 372p.

HARRIS, M. RAVIV, A. A theory of board control and size. **The Review of Financial Studies**, v. 21, n. 4, p. 1797-1832, 2008.

HENAO, E. P.; VÁSQUEZ. R. M. Concepto de resiliência. Caminos para lo resiliência. v. I, n. 3, 2012.

HENDRIKSE, G. W. J. Contingent control rights in agricultural cooperatives. Strategies for Cooperation. Aachen: Shaker Verlag, p. 385-394, 2005.

HENDRIKSE, G. FENG, L. Interfirm cooperatives. In: Handbook of economic Organization. Edward Elgar Publishing, 2013. p. 501-521.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLLING, C. Resilience and stability of ecological systems. Annual review of ecology and systematics, v. 4, p. 1-23, 1973.

HOLLNAGEL, E. The challenge of the unstable. In: E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Leveson, Resilience Engineering: concepts and precepts, 2006.

HORNE, J. F.; ORR, J. E. Assessing behaviors that creates resilient organizations. Employment Relations Today, 24, 29-39, 1998.

ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Cooperative Longevity: Why are So Many Cooperatives So Successful? **Sustainability**, 10, 3449, 2018, doi:10.3390/su10103449, 2018.

ILIOPOULOS, C. Värnik R. Filippi M. Völili, L. Laaneväli-Vinokurovd, K. Organizational design in Estonian agricultural cooperatives. Journal of Co-operative Organization and Management, v. 7, n. 2, p. 100093, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, 2015. Disponível em http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf

Instituto de Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC, 2009.

JAARON, A. A. M.; BACKHOUSE, C. J. Enhancing service organizations resilience through systems thinking. The Service Industries Journal, v. 4, n. 31, p. 613-628, 2013.

JAEGER, M; LEMZERI, Y; ORY, J. Cooperative versus conventional (joint-stock) banking in Europe: comparative resistance and resilience during the recent financial crisis. Journal of Applied Business Research (JABR), v. 32, n. 5, p. 1341-1362, 2016.

JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.

JENSEN, M. C. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, p.48, 831- 880, 1993.

IMHOFF JR, E. A. Accounting quality, auditing, and corporate governance. *Accounting Horizons*, supplement, p. 117-128, 2003.

KAPLAN, A. A conduta na pesquisa: Metodologia para as ciências do comportamento. São Paulo: E.P.U ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

KLEIN, B. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, v. 26, p. 367-374, 1983

LAMPEL, J.; BHALLA, A.; JHA, P. P. Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. **European Management Journal**, 2014. 32(1), pp. 66-72, 2014. doi: 10.1016/j.emj.2013.06.009

LANE, K.; McCORMACK, T. J.; RICHARDSON, M. D. Resilient leaders: essencial for organizacional innovation, **The International Journal of Organizacional Innovation**, v. 6, n. 2, p. 7-22, 2013.

LEAL, R. P. C. Governança corporativa no Brasil e no mundo. Editora E-papers, 2002.

LEDESMA, J. Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in leadership. *SAGE Open*, v. 4, n. 3, p. 215, 2014.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 21(3), 243-255, 2011. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.

LEVAY, Clare. Agricultural co-operative theory: A review. *Journal of agricultural economics*, v. 34, n. 1, p. 1-44, 1983.

LINNENLUECKE, M. K. Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30, jan. 2017. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>.

LUDWIG, D.; WALKER, B.; HOLLING, C. S. Sustainability, Stability, and Resilience. v. 1, n. 1, p. 1-24, 1997.

MACIEL, A. P. B. SEIBERT, R. C. F. S. WBATUBA, B. B. R. SALLA, N. M. C. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, p. 600-619, 2018.

MACIEL, A. P. B.; SEIBERT, R. M.; SILVA, R. C. F.; WBATUBA, B. B. R.; SALLA, N. M. C. Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária. *RAC*, RJ, v. 22, n. 4, pp. 600-619, jul/ago, 2018

MAJURIN, E. How women fare in East African cooperatives: the case of Kenya, Tanzania and Uganda. ILO, 2012.

MALLAK, L. Putting organization resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13, 1998.

MAROUA, B. The impact of the multi-stakeholders governance on the performance of cooperative banks: evidence of European cooperative banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 713-720, 2018. Retrieved at: www.sciencedirect.com, Doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.341

MARTINS, D. B. Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo/SP, 2019.

MARTINS, G A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZAROL, T.; REBOUD S.; LIMNIOS, E. M.; CLARK, D. Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise: Case Studies of Organizational Resilience in the Co-operative Business Model. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2014.

MAZZAROL, T; SIMMONS, R. A; MAMOUNI, L. E.A. A Conceptual Framework for Research into Co-operative Enterprise. (CEMI) Discussion Article Series No. DP1102. Perth: CEMI, 2011.

MAZZAROL, T. SOUTAR, G. N. LIMNIOS, E. M. Member Loyalty in Cooperative Enterprises: A Preliminary Assessment. In: Paper presented at the 26th Annual ANZAM Conference, 2012, p. 7.

McASLAN, A. Organizational resilience understanding the concept and its application. Torrens Resilience Institute, 2010. disponível em: <http://torrensresilience.org/>

MCCANN, J.; SEISKY, J.; LEE, J. Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People & Strategy*, 32(3) , 44-51, 2009.

MCDONNELL, B. H. Strategies for an employee role in corporate governance. *Wake Forest Law Review*, v. 46, p. 429-445, 2011.

McMANUS, S.; SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; VARGO, J. Resilience Management: a framework for assessing and improving the resilience of organizations. Report Research, 2007.

MENDONÇA, L. R; FILHO, C. A. P. M. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, out./nov./dez. 2004.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Economics, Organizacional & Management. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MÓGLIA, L. C.; PARADA JUNIOR, I.; BIALOSKORSKI NETO, S.; MARCHI, D. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da CAROL. 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/04P261.pdf>>.

MONTEIRO, G. F. A. YEUNG, L. L. T. CALEMAN, S. M. Q. PONGELUPPE, L. S. Indigenous land demarcation conflicts in Brazil: Has the Supreme Court's decision brought (in) stability? **European Journal of Law and Economics**, v. 48, n. 2, p. 267-290, 2019.

MORAN, B.; TAME, P. Organizational resilience: uniting leadership and enhancing sustainability. *Sustainability: The Journal of Record*, v. 5, n. 4, p. 233-237, 2012.

MÜNKNER, H. Co-Operation as a Remedy in Times of Crisis Agricultural Co-Operatives in the World Their Roles for Rural Development and Poverty Reduction. 2012.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Divulgação da Informação Contábil, Governança Corporativa e Controle Organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.

NASCIMENTO, R. M. C. S. V. Resiliência estratégica: uma contribuição para o desenvolvimento das organizações. Dissertação de Doutorado em Engenharia Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, out, 2014.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

OLU-DANIELS, S. O.; NWIBERE, B. M. Trust and Organizational Resilience in the Nigerian Oil and Gas Industry. **International Journal of Business and Management**, v. 9, n. 2, p. 291, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS DO ESPÍRITO SANTO, OCB/ES 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS EM MATO GROSSO DO SUL, OCB/MS 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, OCB 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE, 2014

OUEDRAOGO, A.; BOYER, M. Firm Governance and Organizational Resiliency in a Crisis Context : A Case Study of a Small Research-based Venture Enterprise To cite this version : HAL Id : hal-01243447 Firm Governance and Organizational Resiliency in a Crisis Context : A Case Study of a Small Research-based Venture Enterprise. 2012.

PELLERVO, CONFEDERATION OF FINNISH COOPERATIVES. Corporate Governance and Management Control in Cooperative. Nov., 2000. **Disponível em:** <http://www.pellervo.fi/cg/raportti.pdf>>

PELLING, Mark; HIGH, Chris. Understanding adaptation: what can social capital offer assessments of adaptive capacity?. *Global environmental change*, v. 15, n. 4, p. 308-319, 2005.

PÉRILLEUX, A.; NYSSSENS, M. Understanding cooperative finance as a new common. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 88, n. 2, p. 155-177, 2017.

PIVOTO, D. Governança cooperativa: Uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. 2013.

PIVOTO, D.; WAQUIL, P. D.; SOUZA, M.; SPANHOL C. P. Governança cooperativa: O problema do horizonte em cooperativas agropecuárias do rio grande do sul. *Revista Brasileira de Gestao e Desenvolvimento Regional*, v. 11, n. 3, p. 206–228, 2015.

POOPER, K. A lógica da pesquisa científica. Parte I: introdução a lógica científica (p. 27-58). 14ª ed. São Paulo: Cultrix, 2007

QUELHAS, O. L.; FRANÇA, S. L. Análise de fatores para a gestão de mudanças: gestão do conhecimento, intra-empendedorismo e engenharia de resiliência. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2006.

RAGIN, C. C. *The Comparative Method. Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. **Berkeley: University of California Press**, 1987.

RAHEJA, Charu G. Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards. *Journal of financial and quantitative analysis*, v. 40, n. 2, p. 283-306, 2005.

RIHOUX, B. RAGIN, C. C. **Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques**. Sage Publications, 2008.

ROELANTS, B; DOVGAN, D; EUM, H; TERRASI, E. The resilience of the cooperative model. **CECOP-CICOPA: Brussels, Belgium**, 2012.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2012.

SALGADO, C. M. Resiliencia y su empleo em las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, n. 41, p. 29-39, 2012.

SALIFU, A. FRANCESCONI, G. N. KOLAVALLI S. A review of collective action in rural Ghana. 2010.

SCHNEIDER, O. Democracia-participação e autonomia cooperativa. São Leopoldo: Unisinos, 1991.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN. C. *Set-theoretic Methods for the Social Sciences*. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2012.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org) *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: UNISINOS, 2003, p.13-58.

SCHNEIDER, J. O. A fidelidade societária en el contexto de la globalización: seus desafios hoje. RUBIO, MR (Cord.). *El rol de las cooperativas em um mundo globalizado*. Sherbrooke, Canadá: IRECUS, p. 67-89, 2007.

SEXTON, R. J. Imperfect competition in agricultural markets and the role of cooperatives: A spatial analysis. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 72, n. 3, p. 709-720, 1990.

SEXTON, R. J. The formation of cooperatives: a game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 68, n. 2, p. 214-225, 1986.

SHEFFI, Y. Building a resilient a resilient organization. *Bridge-Washington-National Academy of Engineering-*, v. 37, n. 1, p. 30-41, 2007.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. *The journal of finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, R. C. F.; SEIBERT, R. M. Governança corporativa – história e tendências. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.9, n.3, p.76-101, TRIII 2015. ISSN 1980-7031.

SILVA, S. S.; SOUZA A. R. R.; LEITE T. E. Conflitos de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organização Rural & Agroindustriais*, Lavras, v.13, n.1, p. 63-76, 2011.

SIQUEIRA, L. C; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.

SMITH, J; PUGA, R; MACPHERSON, I. Youth–Reinventing cooperatives. Victoria, BC, Canada: British Columbia Institute for Co-operative Studies, 2005.

SOBOH, R. AME; LANSINK, A. O.; VAN DIJK, Gert. Efficiency of European dairy processing firms. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, v. 70, p. 53-59, 2014.

SPITZECK, H. CHAPMAN, S. Creating shared value as a differentiation strategy - the example of BASF in Brazil", **Corporate Governance**, Vol. 12 Iss: 4 pp. 499 – 513, 2012.

STAATZ, J. M. The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences. Washington, D.C.:USDA, 1987, 28p

STARR, R.; NEWFROCK, J.; DELUREY, M. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. **Strategy and Business**, (30), 70-79, 2003.

STAW, B. M.; SANDELANDS, L. E.; DUTTON, J. E. Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. **Administrative Science Quarterly**, 26 (4), 501-524, 1981. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2392337>.

STEPHENSON, A.; SEVILLE, E.; VARGO, J. Measuring and comparing organisational resilience in Auckland. **The Australian Journal of Emergency Management**, 25 (2), 27-32, 2010.

STOLKER, R.; KARYDAS, D. M.; ROUVROYE, J. L. A comprehensive approach to assess operational resilience. In: E. Hollnagel , & F. Pieri (Ed.), Proceedings of the third resilience engineering symposium , October 28-30 Antibes-Juan-les-Pins, France, p. 247-253, 2008. Paris: Ecole des mines de Paris.

SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. Organizing for resilience. Positive organizational scholarship: **Foundations of a new discipline**, v. 94, p. 110-125, 2003.

TARRANT, M. The organisation: Risk, resilience and governance. **The Austrian Journal of Emergency Management**, v. 25, n. 02, 2010.

THOMPSON, D. Community identity, governance, and resilience under agri-environmental shifts in two communities of southwestern Uruguay. *Community Development* 50:5, 497-514, 2019.

TIMMERMAN, P. Vulnerability, resilience and the collapse of society. A review of models and possible climatic applications. *Environ monograph* 1. Institute for Environmental Studies, University of Toronto, Canada, 1981.

TRETER, J.; KELM, M. L. A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP. *Anais Florianópolis*, 3270-3277, 2004.

VALIKANGAS, L.; MERLYN, P. Strategic Resilience: Staying ahead of a crisis. *Handbook of Business Strategy* , 55-58, 2005.

VALIKANGAS, L.; ROMME, A. G. Building resilience capabilities at “Big Brown Box, Inc.”. *Strategy & Leadership*, 40 , 43-45, 2012.

VENTURA, E. C. F. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito – Brasília: BCB, 2009.

WATTS, R. L. ZIMMERMAN, J. L. Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. **The journal of law and Economics**, v. 26, n. 3, p. 613-633, 1983.

WEIR, C. LAING, D. MCKNIGHT, P. J. Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 29, n. 5-6, p. 579-611, 2002.

WREATHALL, J. Developing Models for Measuring resilience. 3rd Symposium on Resilience Engineerin, Antibes Juan-Les Pins, France, 2008.

YIN, R. K. Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 1994.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia Em Estudo*, 8, número especial, 75-84, 2003. Acessado em <http://doi.org/10.1590/S1413-73722003000300010>.

ZAMAN, M.; HUDAIB, M.; HANIFFA, R. Corporate Governance Quality, Audit Fees and Non-Audit Services Fees. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 38, n. 1-2, p. 165-197, 2011.

ZHANG, R.; LIU, W. Organizacional Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis. **International Conference on Economics Marketing and Management IPEDR**, v. 28, 2012.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: *Agronegocio cooperativo: reestruturação e estratégias* [S.l: s.n.], 2002.

APÊNDICE A

Cooperativas agropecuárias do Mato Grosso do Sul continuadas

COOPERATIVA	DATA DE CONSTITUIÇÃO	TEMPO (ANOS)	CIDADE
Coop01_Ativ	05/05/1935	84	CAMPO GRANDE
Coop02_Ativ	12/12/1962	57	CAMPO GRANDE
Coop03_Ativ	16/12/1978	41	NAVIRAÍ
Coop04_Ativ	06/12/1981	38	NOVA ANDRADINA
Coop05_Ativ	11/12/1989	30	PARANAÍBA
Coop06_Ativ	26/01/1991	28	CHAPADÃO DO SUL
Coop07_Ativ	05/03/1993	26	SÃO GABRIEL DO OESTE
Coop08_Ativ	29/06/1993	26	AMAMBAI
Coop09_Ativ	01/02/1994	25	CAMPO GRANDE
Coop10_Ativ	26/12/1996	22	DOURADOS
Coop11_Ativ	02/02/1996	23	PARAÍSO DAS ÁGUAS
Coop12_Ativ	14/05/2001	18	CAMAPUÃ
Coop13_Ativ	16/03/2002	17	SÃO GABRIEL DO OESTE
Coop14_Ativ	18/02/2004	15	MARACAJÚ
Coop15_Ativ	15/02/2005	14	DOURADOS
Coop16_Ativ	30/05/2005	14	CHAPADÃO DO SUL
Coop17_Ativ	01/09/2003	16	DOURADOS
Coop18_Ativ	20/11/2006	13	PONTA PORÃ
Coop19_Ativ	21/01/2006	13	MUNDO NOVO
Coop20_Ativ	22/08/2010	9	SÃO GABRIEL DO OESTE
Coop21_Ativ	29/01/2011	8	DOIS IRMÃO DO BURITI
Coop22_Ativ	15/08/2003	16	INOCÊNCIA
Coop23_Ativ	16/11/2009	10	BATAGUASSU
Coop24_Ativ	12/12/2012	7	JARAGUARI
Coop25_Ativ	19/05/2003	16	SÃO GABRIEL DO OESTE
Coop26_Ativ	17/01/2014	5	TERENOS
Coop27_Ativ	01/10/2012	7	TRÊS LAGOAS
Coop28_Ativ	06/04/2013	6	SANTA RITA DO PARDO
Coop29_Ativ	28/06/2016	3	RIBAS DO RIO PARDO
Coop30_Ativ	05/05/2015	4	ITAQUIRAÍ
Coop31_Ativ	20/04/2010	9	TERENOS

Cooperativas agropecuárias do Mato Grosso do Sul em situação inativa

COOPERATIV A	DATA DE CONSTITUIÇÃO	CIDADE	SITUAÇÃO
Coop01_Inat	16/08/1971	AQUIDAUANA	EM LIQUIDAÇÃO
Coop02_Inat		CAMPO GRANDE	EM LIQUIDAÇÃO
Coop03_Inat	10/05/1981	CORUMBÁ	PARALISADA
Coop04_Inat	21/08/1980	NAVIRAÍ	EM LIQUIDAÇÃO
Coop05_Inat		DOURADOS	EM LIQUIDAÇÃO
Coop06_Inat	02/03/1991	COSTA RICA	PARALIZADA
Coop07_Inat	06/07/1991	ITAQUIRAÍ	PARALIZADA
Coop08_Inat	03/02/1993	NOVA ANDRADINA	PARALISADA
Coop09_Inat	07/08/1993	ARAL MOREIRA	PARALISADA
Coop10_Inat	28/03/1995	PARANAÍBA	PARALISADA
Coop11_Inat	17/12/1994	IVINHEMA	PARALISADA
Coop12_Inat		DOURADOS	EM LIQUIDAÇÃO
Coop13_Inat	15/12/1995	GLÓRIA DE DOURADOS	EM LIQUIDAÇÃO
Coop14_Inat		NOVA ANDRADINA	EM LIQUIDAÇÃO
Coop15_Inat		NAVIRAÍ	PARALISADA
Coop16_Inat	06/04/2002	SÃO GABRIEL DO OESTE	LIQUIDADA
Coop17_Inat	27/01/2002	CAMPO GRANDE	PARALISADA
Coop18_Inat	15/02/2002	ITAPORÃ	PARALISADA
Coop19_Inat	03/06/2004	IVINHEMA	PARALISADA
Coop20_Inat	10/08/2001	BODOQUENA	PARALISADA
Coop21_Inat		RIO BRILHANTE	PARALISADA
Coop22_Inat	06/06/2002	SONORA	PARALISADA
Coop23_Inat	20/10/2003	CHPADÃO DO SUL	PARALISADA
Coop24_Inat	09/08/2003	AMAMBAI	PARALISADA
Coop25_Inat		TACURU	PARALISADA
Coop26_Inat	23/09/2010	CAMPO GRANDE	EM LIQUIDAÇÃO
Coop26_Inat	21/12/1999	MUNDO NOVO	PARALISADA

APÊNDICE B

Cooagri

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Preciso participante, você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada "Mecanismos de Governança Cooperativa Coadjuvem Resiliência Organizacional? Evidências de Organizações Cooperativas Agropecuárias, desenvolvida pelo doutorando/pesquisador Jean Carlos da Silva Anstício, do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (PPGAD/ESAN/UFMS) em parceria com o programa estadual de desenvolvimento e fortalecimento do cooperativismo de Mato Grosso do Sul – PROCDOP.

O objetivo principal do estudo é analisar a relação entre mecanismos de governança cooperativa e resiliência organizacional, especificamente em cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul.

Este convite se deve ao fato de você ter participado ativamente (ou está participando) da cooperativa agropecuária em questão. Sua participação é voluntária, isto quer dizer que você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar da pesquisa. Além disso, pode retirar sua participação a qualquer momento e possui o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

Será garantida a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa.

A possibilidade de recusa e/ou desistência poderá ser realizada a qualquer momento, a participação não é obrigatória, contudo, é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa.

A duração da entrevista levará cerca de 1 (uma) hora e poderá ocorrer presencialmente ou on-line, respeitando a escolha do(a) pesquisado(a). O local para realização das entrevistas presenciais será definido a partir das sugestões/ preferências em comum acordo com o pesquisador. Poderão ocorrer em ambiente próprio, em instituições ligadas ao agronegócio, na cooperativa, na residência dos participantes ou outro ambiente que seja adequado para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, conforme Resolução CNS no 466/2012. Essa pesquisa pode gerar alguns desconfortos e constrangimento para o pesquisado, envolve a disposição de responder uma ou mais perguntas e a possibilidade de retomar possíveis contatos. No caso de entrevista à distância precisará ter acesso à dispositivo móvel e/ou internet para a realização.

Não será invadida a privacidade do(a) pesquisado(a), não haverá insistência para que perguntas sejam respondidas, a imagem do(a) pesquisado(a) será preservada e todo posicionamento será respeitado. Você poderá ser solicitado a participar da confirmação dos dados nas diferentes fases de análise que se fizerem necessárias, até que a saturação dos dados seja alcançada. Durante esse processo, perguntas complementares poderão ser



conduzidas com seu consentimento, a fim de obter conhecimento detalhado ou informações adicionais sobre os dados e informações fornecidas.

O material coletado nesta pesquisa e os resultados serão utilizados somente para propósito de publicação/apresentação/divulgação científica. Esta pesquisa não deve lhe ocasionar nenhuma despesa e a legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação pela sua participação.

Caso tenha algum prejuízo material ou imaterial causado pela sua participação na pesquisa, poderá pedir uma indenização, de acordo com a legislação vigente e amparado por assistência jurídica.

Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com o pesquisador responsável através do e-mail: jenn_americo@hotmail.com, do telefone "(67) 99288-1555". Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMS (CEP/UFMS), localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, prédio das Pró-Reitorias "Hercules Maymon" - 1º andar, CEP: 79070-900, Campo Grande - MS; e-mail: cepcomp@ufms.br; telefone: 67-3345-7187; atendimento ao público: 07:30-11:30 no período matutino e das 13:30 às 17:30 no período vespertino. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não má eficiência, da confidencialidade e da privacidade.

Dessa forma:

Você concorda em participar desta pesquisa ☒ sim () não

Nome e assinatura do participante

Adriano Roberto Gomes

Nome e assinatura do pesquisador

Campo Grande/MS, _____ de _____ de 20____

Copasul

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante, você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada “Mecanismos de Governança Corporativa Conferem Resiliência Organizacional? Evidências de Organizações Cooperativas Agropecuárias, desenvolvida pelo doutorando/pesquisador Jean Carlos da Silva Américo, do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (PPGAD/ESAN/UFMS) em parceria com o programa estadual de desenvolvimento e fortalecimento do cooperativismo de Mato Grosso do Sul – PROCOOP.

O objetivo principal do estudo é analisar a relação entre mecanismos de governança corporativa e resiliência organizacional especificamente em cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul.

Este convite se deve ao fato de você ter participado ativamente (ou está participando) da cooperativa agropecuária em questão. Sua participação é voluntária, isto quer dizer que você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar da pesquisa. Além disso, pode retirar sua participação a qualquer momento e possui o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

Será garantida a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa.

A possibilidade de recusa e/ou desistência poderá ser realizada a qualquer momento, a participação não é obrigatória, contudo, é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa.

A duração da entrevista levará cerca de 1 (uma) hora e poderá ocorrer presencialmente ou on-line, respeitando a escolha do(a) pesquisado(a). O local para realização das entrevistas presenciais será definido a partir das sugestões/ preferências em comum acordo com o pesquisador. Poderão ocorrer em ambiente próprio, em instituições ligadas ao agronegócio, na cooperativa, na residência dos participantes ou outro ambiente que seja adequado para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, conforme Resolução CNS no 466/2012. Essa pesquisa pode gerar alguns desconfortos e constrangimento para o pesquisado, envolve a disposição de responder uma ou mais perguntas e a possibilidade de retomar possíveis contatos. No caso de entrevista à distância precisará ter acesso à dispositivo móvel e/ou internet para a realização.

Não será invadida a privacidade do(a) pesquisado(a), não haverá insistência para que perguntas sejam respondidas, a imagem do(a) pesquisado(a) será preservada e todo posicionamento será respeitado. Você poderá ser solicitado a participar da confirmação dos dados nas diferentes fases de análise que se fizerem necessárias, até que a saturação dos dados seja alcançada. Durante esse processo, perguntas complementares poderão ser

conduzidas com seu consentimento, a fim de obter esclarecimento detalhado ou informações adicionais sobre os dados e informações fornecidas.

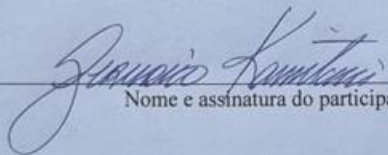
O material coletado nesta pesquisa e os resultados serão utilizados somente para propósito de publicação/apresentação/divulgação científica. Esta pesquisa não deve lhe ocasionar nenhuma despesa e a legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação pela sua participação.

Caso tenha algum prejuízo material ou imaterial causado pela sua participação na pesquisa, poderá pedir uma indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com o pesquisador responsável através do e-mail: jean_americo@hotmail.com, do telefone “(67) 99288-1555”. Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMS (CEP/UFMS), localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, prédio das Pró-Reitorias ‘Hércules Maymone’ – 1º andar, CEP: 79070-900. Campo Grande – MS; e-mail: cepconeppropp@ufms.br telefone: 67-3345- 7187; atendimento ao público: 07:30-11:30 no período matutino e das 13:30 às 17:30 no período vespertino. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não má eficiência, da confidencialidade e da privacidade.

Dessa forma:

Você concorda em participar desta pesquisa () sim () não



Nome e assinatura do participante

Nome e assinatura do pesquisador

Coomleite

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Preciso participar, você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada "Mecanismos de Governança Corporativa Confinam Resiliência Organizacional? Evidências de Organizações Cooperativas Agropecuárias, desenvolvida pelo doutorando/pesquisador Jean Carlos da Silva Amorim, do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (PPGADMIN/UFMS) em parceria com o programa estadual de desenvolvimento e fortalecimento de cooperativismo de Mato Grosso do Sul - PROCOOP.

O objetivo principal do estudo é analisar a relação entre mecanismos de governança corporativa e resiliência organizacional especificamente em cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul.

Este convite se deve ao fato de você ter participado ativamente (ou está participando) da cooperativa agropecuária em questão. Sua participação é voluntária, isto quer dizer que você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar da pesquisa. Além disso, pode retirar sua participação a qualquer momento e possui o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

Será garantida a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa.

A possibilidade de recusa e/ou desistência poderá ser realizada a qualquer momento, a participação não é obrigatória, contudo, é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa.

A duração da entrevista levará cerca de 1 (uma) hora e poderá ocorrer presencialmente ou on-line, respeitando a escolha do(a) pesquisado(a). O local para realização das entrevistas presenciais será definido a partir das sugestões/ preferências em comum acordo com o pesquisador. Poderão ocorrer em ambiente próprio, em instituições ligadas ao agronegócio, na cooperativa, na residência dos participantes ou outro ambiente que seja adequado para o desenvolvimento da pesquisa.

Após a final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, conforme Resolução CNS no 466/2012. Essa pesquisa pode gerar alguns desconfortos e constrangimento para o pesquisado, envolve a disposição de responder uma ou mais perguntas e a possibilidade de retomar possíveis contatos. No caso de entrevista à distância precisará ter acesso à dispositivo móvel e/ou internet para a realização.

Não será invadida a privacidade do(a) pesquisado(a), não haverá insistência para que perguntas sejam respondidas, a imagem do(a) pesquisado(a) será preservada e todo posicionamento será respeitado. Você poderá ser solicitado a participar da confirmação dos dados nas diferentes fases de análise que se fizerem necessárias, até que a saturação dos dados seja alcançada. Durante esse processo, perguntas complementares poderão ser

conduzidas com seu consentimento, a fim de obter esclarecimento detalhado ou informações adicionais sobre os dados e informações fornecidas.

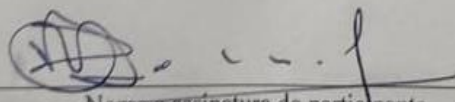
O material coletado nesta pesquisa e os resultados serão utilizados somente para propósito de publicação/apresentação/divulgação científica. Esta pesquisa não deve lhe ocasionar nenhuma despesa e a legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação pela sua participação.

Caso tenha algum prejuízo material ou imaterial causado pela sua participação na pesquisa, poderá pedir uma indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com a pesquisador responsável através do e-mail: jean_americo@hotmail.com, do telefone "(67) 99288-1555". Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMS (CEP/UFMS), localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, prédio das Pró-Reitorias 'Hércules Maymone' – 1º andar, CEP: 79070-900, Campo Grande – MS; e-mail: cepconep.propp@ufms.br telefone: 67-3345- 7187; atendimento ao público: 07:30-11:30 no período matutino e das 13:30 às 17:30 no período vespertino. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não mal eficiência, da confidencialidade e da privacidade.

Dessa forma:

Você concorda em participar desta pesquisa ☒ sim () não


 Nome e assinatura do participante
 NIVALDO DOMINGOS DA ROCHA

Coopavil

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante, você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada “Mecanismos de Governança Corporativa Conferem Resiliência Organizacional? Evidências de Organizações Cooperativas Agropecuárias, desenvolvida pelo doutorando/pesquisador Jean Carlos da Silva Américo, do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (PPGAD/ESAN/UFMS) em parceria com o programa estadual de desenvolvimento e fortalecimento do cooperativismo de Mato Grosso do Sul – PROCOOP.

O objetivo principal do estudo é analisar a relação entre mecanismos de governança corporativa e resiliência organizacional especificamente em cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul.

Este convite se deve ao fato de você ter participado ativamente (ou está participando) da cooperativa agropecuária em questão. Sua participação é voluntária, isto quer dizer que você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar da pesquisa. Além disso, pode retirar sua participação a qualquer momento e possui o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

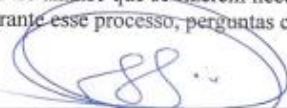
Será garantida a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa.

A possibilidade de recusa e/ou desistência poderá ser realizada a qualquer momento, a participação não é obrigatória, contudo, é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa.

A duração da entrevista levará cerca de 1 (uma) hora e poderá ocorrer presencialmente ou on-line, respeitando a escolha do(a) pesquisado(a). O local para realização das entrevistas presenciais será definido a partir das sugestões/ preferências em comum acordo com o pesquisador. Poderão ocorrer em ambiente próprio, em instituições ligadas ao agronegócio, na cooperativa, na residência dos participantes ou outro ambiente que seja adequado para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, conforme Resolução CNS no 466/2012. Essa pesquisa pode gerar alguns desconfortos e constrangimento para o pesquisado, envolve a disposição de responder uma ou mais perguntas e a possibilidade de retomar possíveis contatos. No caso de entrevista à distância precisará ter acesso à dispositivo móvel e/ou internet para a realização.

Não será invadida a privacidade do(a) pesquisado(a), não haverá insistência para que perguntas sejam respondidas, a imagem do(a) pesquisado(a) será preservada e todo posicionamento será respeitado. Você poderá ser solicitado a participar da confirmação dos dados nas diferentes fases de análise que se fizerem necessárias, até que a saturação dos dados seja alcançada. Durante esse processo, perguntas complementares poderão ser



conduzidas com seu consentimento, a fim de obter esclarecimento detalhado ou informações adicionais sobre os dados e informações fornecidas.

O material coletado nesta pesquisa e os resultados serão utilizados somente para propósito de publicação/apresentação/divulgação científica. Esta pesquisa não deve lhe ocasionar nenhuma despesa e a legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação pela sua participação.

Caso tenha algum prejuízo material ou imaterial causado pela sua participação na pesquisa, poderá pedir uma indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com a pesquisador responsável através do e-mail: jean_americo@hotmail.com, do telefone "(67) 99288-1555". Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMS (CEP/UFMS), localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, prédio das Pró-Reitorias 'Hércules Maymone' – 1º andar, CEP: 79070-900. Campo Grande – MS; e-mail: cepconep.propp@ufms.br telefone: 67-3345- 7187; atendimento ao público: 07:30-11:30 no período matutino e das 13:30 às 17:30 no período vespertino. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não mal eficiência, da confidencialidade e da privacidade.

Dessa forma:

Você concorda em participar desta pesquisa, ☒ sim () não



Nome e assinatura do participante

Nome e assinatura do pesquisador

APÊNDICE C

Atas das assembleias AGO e AGE

Ano	Cooagri		Copasul		Coomleite		Coopavil	
	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE
1978			16.12					
1979								
1980			30.03					
1981			29.03				06.12	
1982			31.03					
1983			20.03					
1984			26.02				14.04	
1985			17.03					
1986			23.02					
1987			01.03					
1988			28.02					
1989			12.03		17.03		19.03	
1990			18.02		23.02			
1991	06.03		24.02		01.03			
1992	28.02		16.02		28.02			
1993	26.03							
1994	14.03							
1995	31.03							
1996	16.02		10.03					
1997			22.03					
1998							29.03	
1999								
2000			21.03					
2001							04.03	
2002	26.03						23.03	
2003			15.02				22.03	
2004			13.07				27.03	
2005	29.03						26.03	
2006	31.03		22.03				31.03	
2007	27.02		21.03				30.03	
2008	28.03		20.02					
2009			18.02				29.03	
2010			22.02				29.03	
2011			30.03				31.03	
2012			28.03				29.03	
2013			20.03				27.03	
2014			12.03				31.03	
2015			18.03				31.03	
2016			31.03				30.03	

2017			29.03				25.03	
2018			28.03				28.03	
2019							30.03	
2020							28.03	

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA ENVOLVENDO OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Mecanismos de Governança Corporativa

Caracterização da Cooperativa

Respondente:

1 - Qual sua função dentro da cooperativa?

R:

2 - Qual o número de cooperados atual?

R:

3 - Qual a principal atividade desenvolvida pela cooperativa?

R:

Mecanismos de Governança Corporativa em Cooperativas

1 – Em média qual o percentual de participação dos cooperados nas assembleias?

R:

1.a - A cooperativa costuma divulgar (publicar) algum material contendo as atividades desenvolvidas pela cooperativa em um determinado período, como relatório anual de gestão?

R:

1.b - A cooperativa realiza pré-assembleias ou encontros com os cooperados antes da assembleia, com o propósito de discutir a pauta com os assuntos a serem votados nas assembleias gerais?

R:

1.c – A cooperativa realiza alguma atividade como cursos ou treinamentos com os cooperados e os gestores da cooperativa com o propósito de desenvolver a educação cooperativista?

R:

2 – O principal cargo de gestor da cooperativa é ocupado pelo presidente do Conselho de administração?

R:

2.a – Quem é (são) o (os) responsável (responsáveis) por contratar ou demitir o principal gestor da cooperativa?

R:

2.b – Quem são os responsáveis por autorizar (ratificar) a realização dos projetos de investimentos da cooperativa?

R:

2.c – Quem são os responsáveis por propor e implementar projetos da cooperativa?

R:

3 – Os membros do conselho fiscal recebem algum treinamento para atuarem com conselheiros da cooperativa?

R:

4 – Existe algum material que regulamenta as atribuições do conselho fiscal como o regimento interno?

R:

5 – A cooperativa costuma contratar serviços de auditoria independente?

R:

ANEXO 1

Variáveis da QCA

CASOS	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Coop20	2	1	0	1	0	0
Coop18	0	1	0	1	0	0
Coop12	2	2	1	1	1	0
Coop36	1	2	1	0	1	1
Coop13	1	1	0	1	1	0
Coop33	3	2	1	1	1	1
Coop50	3	2	1	1	1	1
Coop06	1	2	0	0	0	0
Coop46	2	3	1	1	1	1
Coop15	2	3	1	0	1	0
Coop09	1	1	0	0	0	0
Coop51	1	0	0	0	0	1
Coop59	2	1	1	0	0	1
Coop45	2	3	1	1	1	1
Coop63	2	3	1	1	0	1
Coop39	1	3	0	1	1	1
Coop58	0	3	0	0	0	1
Coop40	2	1	1	1	1	1
Coop70	3	1	1	1	0	1
Coop32	1	3	0	0	1	1
Coop57	2	3	0	0	0	1
Coop66	0	3	0	0	0	1
Coop34	1	2	1	1	0	1
Coop61	2	3	0	0	0	1
Coop56	2	3	1	1	0	1
Coop31	2	3	1	0	0	1
Coop07	2	3	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO 2

Datos calibrados

CASOS	PART	SPC	QCF	RCF	SAUD	RECOOP
Coop20	1	0	0	1	0	0
Coop18	0	0	0	1	0	0
Coop12	1	0	1	1	1	0
Coop36	0	0	1	0	1	1
Coop13	0	0	0	1	1	0
Coop33	1	0	1	1	1	1
Coop50	1	0	1	1	1	1
Coop06	0	0	0	0	0	0
Coop46	1	1	1	1	1	1
Coop15	1	1	1	0	1	0
Coop09	0	0	0	0	0	0
Coop51	0	0	0	0	0	1
Coop59	1	0	1	0	0	1
Coop45	1	1	1	1	1	1
Coop63	1	1	1	1	0	1
Coop39	0	1	0	1	1	1
Coop58	0	1	0	0	0	1
Coop40	1	0	1	1	1	1
Coop70	1	0	1	1	0	1
Coop32	0	1	0	0	1	1
Coop57	1	1	0	0	0	1
Coop66	0	1	0	0	0	1
Coop34	0	0	1	1	0	1
Coop61	1	1	0	0	0	1
Coop56	1	1	1	1	0	1
Coop31	1	1	1	0	0	1
Coop07	1	1	0	0	0	0
Coop28	1	0	1	0	1	1
Coop05	1	0	1	1	1	0
Coop29	1	0	1	0	1	1
Coop02	0	0	0	0	0	0

ANEXO 3

Tabela Verdade

X1	X2	X3	X4	X5	Nº DE CASOS	Y	CONSISTÊNCIA
1	0	1	1	1	3	1	1
1	1	1	1	0	2	1	1
1	0	1	0	1	2	1	1
1	1	1	1	1	2	1	1
1	1	0	0	0	3	0	0.666667
0	0	0	0	0	5	0	0.4
0	0	0	1	0	2	0	0
0	0	1	1	1	2	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO 4

Resultado: Cooperativas Continuadas

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 2
consistency cutoff: 1
Assumptions:

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
X1*~X2*X3*X5	0.238095	0.238095	1
X1*X2*X3*X4	0.190476	0.190476	1

```

solution coverage: 0.428571
solution consistency: 1

Cases with greater than 0.5 membership in term X1*~X2*X3*X5: Coop36 (1,1),
  Coop33 (1,1), Coop50 (1,1), Coop40 (1,1),
  Coop29 (1,1)
Cases with greater than 0.5 membership in term X1*X2*X3*X4: Coop46 (1,1),
  Coop45 (1,1), Coop63 (1,1), Coop56 (1,1)

```

Resultado: Cooperativas Descontinuadas

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 2
consistency cutoff: 1
Assumptions:

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
~X1*~X2*~X3*X4*~X5	0.2	0.2	1
~X1*~X2*X3*X4*X5	0.2	0.2	1

```

solution coverage: 0.4
solution consistency: 1

Cases with greater than 0.5 membership in term ~X1*~X2*~X3*X4*~X5: Coop20 (1,1),
  Coop18 (1,1)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~X1*~X2*X3*X4*X5: Coop12 (1,1),
  Coop05 (1,1)

```