

Aderência às recomendações de boas práticas de governança corporativa em quatro cooperativas brasileiras do segmento de laticínios

Gisela Schaffer

Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS
Avenida Unisinos, 950. Bairro Cristo Rei. São Leopoldo/RS. CEP: 93022-000
E-mail: gisela@terra.com.br

Marcos Crepaldi

Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS
Avenida Unisinos, 950. Bairro Cristo Rei. São Leopoldo/RS. CEP: 93022-000
E-mail: marcos.crepaldi@unisul.br

RESUMO

O estudo tem como objetivo avaliar a aplicação das boas práticas de governança corporativa recomendadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em quatro cooperativas agropecuárias do setor de laticínios. Como objetivo específico buscou-se identificar as convergências e divergências em relação às práticas de governança corporativa. Quanto aos aspectos metodológicos trata-se de uma pesquisa descritiva e de campo. Os dados foram coletados através de questionários semi estruturados, respondidos por *controllers* destas cooperativas. Como conclusão observou-se diversos aspectos convergentes com o que são consideradas boas práticas de governança, porém existem diversos aspectos que divergem destas práticas, os quais exigem empenho dos gestores das cooperativas em solucioná-los.

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

Adherence of recommendations of good corporate governance practices in four segment of Brazilian cooperative in the milk business

ABSTRACT

The study aims to examine the implementation of good corporate governance practices recommended by the Brazilian Securities Exchange Commission (CVM) and the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) on four cooperatives focused in the milk business. The specific objective was to identify similarities and differences of corporate governance practices. Regarding methodological aspects it is a descriptive and field research. Data were collected through semi-structured questionnaires answered by controllers of these cooperatives. In conclusion it was noted that several

aspects converge with what is known as good governance practice, but there are several aspects that diverge from these practices, which require cooperatives managers commitment to solve them.

Keywords: Corporate Governance. Agriculture Cooperative. Good Practices.

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

As cooperativas apresentam certas particularidades próprias se comparadas a outros tipos de sociedades, mas também precisam se adaptar ao mercado globalizado para se manterem em atividade (DAVIS; BIALOSKORSKI, 2010). Nesse sentido esta pesquisa se justifica pela carência de estudos tratando sobre governança corporativa com foco em sociedades cooperativas. A relevância do negócio “cooperativa” também é considerada, pois a participação do faturamento das cooperativas representa em torno de 6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

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

Diante do contexto apresentado, o objetivo do estudo é avaliar a aderência às recomendações de boas práticas de governança corporativa em cooperativas agropecuárias do ramo de laticínios. Como objetivo específico definiu-se identificar as convergências e divergências das práticas de governança corporativa recomendadas pela CVM e IBGC nestas cooperativas.

O artigo está estruturado em cinco seções (contando com esta introdução). Na seção 2 apresenta-se a revisão de literatura. Em seguida descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa (seção 3). Posteriormente, os resultados são apresentados e discutidos na seção 4. Por fim, são apresentadas as considerações finais (seção 5).

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com Winter (2011), a Governança Corporativa (GC) tem sido foco de estudos, principalmente a partir das crises norte americanas de 2001-2003. O autor menciona que as sanções por fraudes e manipulações estipuladas às empresas não foram suficientes para impedir comportamentos fraudulentos, surgindo, em

conseqüência, a Lei Sarbannes-Oxley visando estabelecer e deixar claras as regras e procedimentos, minimizando assim riscos de novos problemas de GC. Na Europa a resposta foi diferente, não através de legislação obrigatória, mas principalmente através de códigos de governança corporativa baseados em cumprir ou explicar.

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

Huang e Ho (2012) discorrem sobre uma reforma na governança corporativa a partir das crises de 2007 e 2008, onde mesmo diversos mecanismos de GC não impediram muitas organizações de encerrarem suas operações, o que supõe uma ineficiência quanto as boas práticas ou até mesmo a necessidade de uma revisão para evitar tais situações.

No Brasil, alguns estudos bibliométricos recentes apresentam uma tendência similar àquela observada em outras bases. Muritiba et al. (2010) analisaram periódicos nacionais classificados nos estratos A1, A2, B1 e B2 do sistema *Qualis* das Áreas de Administração, Contabilidade e Economia no período compreendido entre 1998 e 2010, utilizando como palavra-chave governança. Constataram que a maior produção ficou concentrada no ano de 2008, e o ano seguinte apresentou uma queda de produção científica sobre esta temática. O procedimento técnico mais empregado foi o documental. Duarte, Cardozo e Vicente (2012) constataram em estudo bibliométrico que a governança tem sido debatida em âmbito científico, com a maior concentração dos estudos em grandes empresas, na sua maioria de capital aberto, em que se tem a

relação com os investidores, e onde existe a dispersão do capital e os conflitos de interesses entre os donos do capital e os administradores.

É nesse contexto que fica evidenciada a importância da governança corporativa (GC) com seus quatro pilares: responsabilidade social, equidade, transparência e prestação de contas. As boas práticas de forma geral buscam minimizar riscos, conflitos de interesse, favorecimento, entre outros, apoiando os pilares da GC. No Brasil alguns órgãos ou institutos recomendam algumas práticas, a cartilha de recomendação da CVM, por exemplo, emitida em 2002 tem por objetivo orientar a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários. Já o IBGC elaborou um código de boas práticas analisando diversos aspectos relevantes para a governança corporativa tais como: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conflito de interesses.

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

A Assembleia Geral Ordinária (AGO) é órgão principal na estrutura das organizações e deve seguir algumas regras segundo Cartilha da CVM (2002). Entre outros aspectos, o conselho de administração deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas sugeridas por acionistas minoritários, independentemente do percentual exigido por lei para convocação de assembleia geral de acionistas. O IBGC (2010) descreve as principais competências da AGO como sendo: a) aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social; b) eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais; c) tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; d) deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;

e) deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social; e f) aprovar a remuneração dos administradores.

Portanto, na AGO são tomadas as decisões mais relevantes o que fortalece a transparência para a governança corporativa, evitando decisões onde as alçadas podem ser questionadas, cabendo ao conselho de administração a responsabilidade sobre as principais decisões que não precisam ser levadas a AGO. Para o IBGC (2010), o Conselho de Administração é o principal componente do sistema de governança, responsável pelo processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Deve ser o elo entre a propriedade e a gestão, pois recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.

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

Observa-se que a função do Conselho de Administração em cooperativas é muito semelhante aquela sugerida pelo IBGC (2010). Complementando as informações sobre atribuições do Conselho de Administração tem-se, entre outras: a) proteger o patrimônio da companhia; b) perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento; c) contar com cinco a nove membros tecnicamente qualificados, dois dos quais com experiência em finanças; d) contar com o maior número possível de membros independentes da administração da companhia.

Ao Conselho de Administração cabem aprovações, monitoramento de decisões envolvendo: estratégia, estrutura de capital, apetite e tolerância a risco, fusões e aquisições, contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, escolha e avaliação da auditoria independente, processo sucessório dos conselheiros e executivos, práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada), política de gestão de pessoas, código de conduta.

Alvares, Giacometti e Gusso (2008) alinham algumas premissas que envolvem a formação de um conselho administrativo: a) a soma dos conhecimentos e experiências dos membros do Conselho deve corresponder ao contexto dos negócios e à estratégia da empresa; b) o conselho necessita de informações abrangentes, claras e concisas para fundamentar as análises e decisões; c) a capacitação e o comprometimento dos conselheiros lhes confere autoridade necessária para exercer influência na implementação das decisões da gestão; e d) para tomar decisões eficazes, os conselheiros precisam se reunir com tempo suficiente, serem organizados, dedicados a discussões substanciais e à tomada de decisões.

Mais uma vez é possível identificar a semelhança da organização das cooperativas com empresas de capital aberto, levando em consideração que o conselho de administração normalmente é estatutário nas cooperativas, ou seja, órgão obrigatório. Em casos específicos de organizações cooperativas, Tosini e Bastos (2008) alertam sobre o risco de se contratar uma auditoria externa apenas para cumprimento legal e sem a independência necessária, razão pela qual esta deve ser aprovada pelo conselho de administração.

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

As empresas de capital aberto, trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, devem divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, de acordo com as boas práticas estabelecidas na cartilha da CVM (2002). Seguindo a mesma cartilha, tem-se que o Conselho de Administração deve proibir ou restringir a contratação do auditor da companhia para outros serviços que possam dar origem a conflitos de interesse. Quando permitir a contratação do auditor para outros serviços, o conselho deve, no mínimo, estabelecer para quais outros serviços o auditor pode ser contratado, e que proporção máxima anual tais serviços prestados pelo auditor poderá representar em relação ao custo de auditoria. O documento de recomendações dos auditores deve ser revisado por todos os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Entre os benefícios que a auditoria externa pode apresentar se encontram: a) a redução da assimetria de informação evitando comportamentos oportunistas, na medida em que os gestores tendem a conhecer mais os negócios da cooperativa; b) validação dos dados informados nos relatórios gerenciais; c) mitigação de riscos operacionais ou irregularidades identificadas em qualquer nível, em função da neutralidade. Como reporte principal, a auditoria externa em cooperativas deve se subordinar ao Conselho Fiscal, o qual se constitui em um dos mais importantes instrumentos de fiscalização e controle. Ele é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral, ficando fora da subordinação do Conselho de Administração e da Gestão Executiva.

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

coma legislação vigente sobre este tipo de constituição. Logo se observa que este quesito já é atendido pelas cooperativas.

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

Cabe ao Diretor Presidente indicar os diretores e propor suas respectivas remunerações para aprovação do Conselho de Administração. Dentro do escopo da responsabilidade do Diretor Presidente, de acordo com o IBGC (2010) constam: a) apresentação de relatórios periódicos; b) controles internos; c) código de conduta; d) avaliação da diretoria; e) remuneração dos gestores etc.

Almeida-Santos, Verhagem e Bezerra (2011) alertam para possíveis formas de manipulação pela gestão: (a) o aumento das receitas pela aceleração do processo de vendas e/ou geração de vendas insustentáveis através de aumento dos descontos (temporários) sobre o preço ou diminuição das restrições de créditos aos clientes; (b) a diminuição das receitas pela postergação do envio de vendas já realizadas; (c) a redução dos custos dos produtos vendidos através do aumento dos níveis de produção (economia de escala), fazendo com que os resultados contábeis aumentem no período; e (d) a redução dos gastos com pesquisas e desenvolvimento, treinamento de pessoal, manutenção do parque fabril.

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

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

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

3 METODOLOGIA

Conforme Vergara (1997) existe dois critérios básicos de classificação dos tipos de pesquisas: quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista), e quanto aos meios (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso). Esta pesquisa é classificada como descritiva quanto aos fins e de campo quanto aos meios.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro cooperativas agropecuárias brasileiras do ramo do leite, nos meses de junho e julho de 2012 mediante uma pesquisa qualitativa apoiada em questões semi estruturadas com os responsáveis pelo setor de controladoria, normalmente o setor responsável pelo acompanhamento da GC nas empresas como pode ser observado em diversos estudos, como de Borinelli (2006). O instrumento de pesquisa enviado para as cooperativas estava organizado em 5 blocos, compreendendo aspectos relacionados com a propriedade, Conselho de Administração, Auditoria Externa, Conselho Fiscal e Gestão, visando avaliar na percepção dos respondentes o uso dos mecanismos de boas práticas sugeridos pela CVM e IBGC a

fim de avaliar a aderência das cooperativas ao que se entende por ferramentas da governança corporativa.

As cooperativas que fazem parte do estudo apresentam o seguinte faturamento anual: a) a Cooperativa A tem um faturamento de quatro bilhões por ano e fica situada no estado de Santa Catarina; b) a Cooperativa B tem um faturamento de 500 milhões por ano e fica situada no estado do Rio Grande do Sul; c) a Cooperativa C tem um faturamento de 276 milhões por ano e fica situada no estado de Minas Gerais; e d) a Cooperativa D tem um faturamento de 254 milhões por ano e tem sua sede no estado de Santa Catarina. Para fins do estudo são preservados os nomes das cooperativas.

A partir da coleta dos dados representada pelas respostas às questões formuladas aos respondentes, foi possível realizar a triangulação dos dados, que teve como principais objetivos comparar/inter-relacionar os resultados entre si e com o referencial desenvolvido, embasando as conclusões e dando maior consistência e compreensão aos resultados do estudo (YIN, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1.1 Propriedade

No primeiro bloco de perguntas os questionamentos faziam referência à propriedade. Com relação à convocação para a AGO, na Cooperativa A a sua convocação se dá através de correspondência eletrônica, nas Cooperativas B, C e D a convocação é efetuada nos jornais de grande circulação, editais colados nas suas imediações, rádios e circulares. Na cartilha da CVM (2002), quanto à convocação de AGO, consta apenas que esta seja amplamente divulgada, não sendo estabelecidos meios formais quanto a esta divulgação.

Com relação à elaboração do material sobre as temáticas a serem tratadas na AGO, na Cooperativa A este é elaborado pela Diretoria Administrativa com a Secretaria; na Cooperativa B a Diretoria e o Conselho de Administração elaboram o material com auxílio da área de controladoria e marketing; na Cooperativa C, além do Conselho

Administrativo e Diretoria, existe a participação dos Gerentes; e na Cooperativa D o Contador e o Presidente elaboram tais pautas. Na cartilha da CVM (2002) a recomendação é de que o Conselho Administrativo elabore e aprove tais pautas, obedecendo a quesitos legais e estatutários de acordo com a Lei 5.764/71. Observa-se, nesse particular, que apenas na Cooperativa B não existe a presença da Diretoria ou do Conselho, sendo a pauta elaborada apenas pelo Contador e pelo Presidente.

Quanto às possíveis perguntas feitas pelos associados antes da AGO, todos os respondentes mencionam que existe abertura para tal, inclusive no dia da Assembleia com objetivo de esclarecer dúvidas quando estas ocorrem. Sobre a divulgação de valores referentes à remuneração do Conselho e da Diretoria para aprovação durante a AGO, apenas na Cooperativa D esta não faz parte da pauta, ponto que pode prejudicar este aspecto na governança corporativa dessa cooperativa.

4.1.2 Conselho de administração

A recomendação sobre o número de membros leva em conta que o Conselho de Administração deve ser grande o suficiente para assegurar ampla representatividade, e não tão grande que prejudique a eficiência, segundo cartilha da CVM (2002). Com relação a isso, as respostas obtidas revelam que as Cooperativas A, B e C se encontram na quantidade recomendada (de 5 até 9 integrantes), porém na Cooperativa D há uma quantidade de 11 conselheiros efetivos, apresentando assim uma quantidade acima da recomendada, o que pode prejudicar a eficiência do negócio. O prazo de mandato dos conselheiros permeia entre 3-4 anos e todas as cooperativas se enquadram neste quesito, embora seja recomendado pelo IBGC (2010) 2 anos de mandato como o mais adequado aos Conselhos de Administração. No âmbito de cooperativas esse aspecto é estatutário, devendo-se assim observar os estatutos individuais de cada cooperativa.

No que tange ao fato de que o cargo de Diretor Presidente e de presidente do Conselho de Administração deva ser ocupado por pessoas distintas, as respostas obtidas relevam que isso ocorre nas Cooperativas A e B, porém nas Cooperativas C e

D o cargo é ocupado pela mesma pessoa. A recomendação da CVM (2002) é de que sejam pessoas distintas, em função do Conselho de Administração fiscalizar a gestão dos diretores.

Com relação à recomendação de contar com conselheiros externos e especializados, em nenhuma das cooperativas existe esta realidade. Sobre a periodicidade das reuniões do conselho, nas Cooperativas A, C e D há reuniões mensais, enquanto na Cooperativa B as reuniões são quinzenais. Observa-se, assim, a existência de um cronograma de reuniões, o que fortalece este tópico de boa prática.

Com relação à qualificação dos conselheiros, nas Cooperativas A, B e C existem alguns conselheiros qualificados como administradores, advogados, engenheiros, médicos veterinários, mas a grande maioria é composta por produtores rurais. Quando se trata da existência de comitês para assuntos específicos, apenas na Cooperativa A e Cooperativa B estes existem. Na Cooperativa A foram citados comitês de gerenciamento de risco e segurança da informação; na Cooperativa B há a existência de comitês de crédito, de política leiteira e fruticultura (outro negócio da cooperativa). Em nenhuma cooperativa existe o Comitê de Auditoria.

4.1.3 Auditoria externa

Com relação à auditoria externa, na Cooperativa A há uma empresa contratada que presta este serviço, fazendo-se o rodízio das empresas de auditoria a cada 5 anos. Esta mesma empresa presta serviços de treinamento quando requisitada, o que merece ser avaliado, pois as boas práticas não recomendam que a empresa que presta serviço de auditoria independente preste algum outro de serviço de consultoria. Na Cooperativa B não há auditoria externa, mas o Conselho de Administração e a Diretoria estão trabalhando com vistas a esta contratação. As Cooperativas B e C são auditadas e efetuam o rodízio, não utilizando outros serviços destas empresas de auditoria. Quanto às ressalvas, apenas na Cooperativa D houve tal ocorrência na última verificação (2011).

Quanto ao reporte da auditoria, na Cooperativa A este se dá aos administradores da cooperativa, o que infringe uma das boas práticas de que este reporte deva ser feito ao Comitê de Auditoria ou, na sua ausência ao Conselho Fiscal. Já na Cooperativa C o reporte se dá ao Conselho Fiscal e à Diretoria Executiva, e na Cooperativa D o reporte se dá ao Conselho Administrativo.

Sobre o código de ética e conduta, na Cooperativa A não há este tipo de manual; na Cooperativa B está em fase de desenvolvimento; na Cooperativa C o código não existe; e na Cooperativa D há a utilização de pontos estabelecidos no estatuto da cooperativa. Na questionada sobre a distribuição do código de ética e conduta, Cooperativa B estuda-se a distribuição do código de ética e conduta a todos os envolvidos com a cooperativa, iniciando pelos empregados, produtores, fornecedores, principais clientes e conselhos, mas que, virtualmente este código estará disponível no site da empresa com o objetivo de disseminar o seu conteúdo.

4.1.4 Conselho fiscal

Todas as cooperativas mantém Conselho Fiscal composto por três conselheiros específicos, dentro do que rege as boas práticas da CVM (2002). O Conselho Fiscal é regido pelo estatuto e de acordo com a legislação cooperativa deve ter mandato anual. Nas quatro cooperativas o Conselho Fiscal responde realiza atividades fiscalizadoras dos resultados, liquidez, controles internos, entre outros.

Nas Cooperativas B, C e D os respondentes mencionam que a qualificação dos conselheiros não é focada nos trabalhos normalmente desenvolvidas pelo Conselho Fiscal, já que são pessoas eleitas, produtores associados das cooperativas. Este ponto carece de atenção, pois embora sejam eleitos de acordo com o estatuto precisam ter um conhecimento básico para o eficiente desenvolvimento de suas atribuições como órgão fiscalizador. Na Cooperativa A os conselheiros fiscais são presidentes de cooperativas afiliadas, tendo certo preparo para avaliações e fiscalizações.

4.1.5 Gestão

O gerenciamento de risco é informado nas Cooperativas A, B e C ao Conselho e à Diretoria através de relatórios. Na Cooperativa D não há este tipo de relatório. Na cooperativa B os relatórios são semanais, assim como o de fluxo de caixa que é enviado à diretoria (Presidente, Vice-Presidente e Secretário) semanalmente.

Os controles internos são acompanhados em todas cooperativas. Especificamente nas Cooperativas B e C os respondentes mencionam que esta atribuição é do setor de controladoria. Nas Cooperativas A e B existe mapa de riscos, que se constitui em um relatório amplo onde são descritas áreas ou atividades vulneráveis dos negócios.

Quando questionados sobre regras claras de transações entre partes relacionadas a fim de evitar conflitos de interesse, somente o respondente da Cooperativa C mencionou não ter tais definições. Na Cooperativa B estas regras estão expostas no código de ética e conduta que está em fase final de avaliação e na Cooperativa C esses tipos de impasse são levados ao Conselho de Administração.

Em todas as cooperativas há informações sobre a remuneração de Diretores e Gerentes, o que fortalece a questão da transparência, um dos pilares da governança corporativa. Na Cooperativa A o respondente mencionou haver transparência quanto à remuneração, não existindo remuneração variável. Na Cooperativa B não existe plano de cargos e salários em pleno funcionamento, mas existe uma política de remuneração variável (bônus) semestral. Na Cooperativa C existem regras claras para remuneração e conta com remuneração variável. Na Cooperativa D não há regras claras de remuneração, mas existe remuneração variável.

É importante que nas cooperativas se dê atenção a estes aspectos para que se tenham regras claras e se evitem conflitos de interesse ou até mesmo favorecimentos, agindo assim em desconformidade com as boas práticas de governança.

Quanto à política de doações e contribuições, apenas na Cooperativa A estas não existem. Na Cooperativa C cada situação é analisada e situações específicas são levadas ao Conselho para decisão. Este aspecto também é importante para evitar

favorecimentos ou conflitos de interesse que possam prejudicar a transparência e, conseqüentemente, as boas práticas de governança corporativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou uma pesquisa focada no uso das boas práticas em governança corporativa em quatro cooperativas agropecuárias do ramo de laticínios em três diferentes estados da federação, mediante uma pesquisa de campo. O estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, comparando-se o comportamento das cooperativas quanto a aspectos relacionados ao uso das boas práticas recomendadas pela CVM (2002) e IBGC (2010).

Alguns pontos vulneráveis constatados revelam, por exemplo, que na Cooperativa A há a ausência de código de ética e conduta; a auditoria externa se reporta aos Administradores; há inexistência de regras claras para contribuições e doações. Na Cooperativa B não há conselheiros externos ou independentes auxiliando o Conselho de Administração, a política de remuneração está em fase de implantação, assim como o código de ética e conduta; e não há auditoria externa. Na atualidade estes aspectos representam riscos à cooperativa, além de desconformidade com as boas práticas.

Na Cooperativa C os cargos de Presidente do Conselho e Diretor Presidente são ocupados pela mesma pessoa, não havendo conselheiros externos para auxiliar o Conselho de Administração; não há comitês específicos para tratar de pautas pontuais; e não existe código de ética e conduta implantado. Na Cooperativa D não são levados a AGO assuntos referentes à remuneração da Diretoria e Conselhos; a quantidade de membros do Conselho de Administração pode ser considerada acima do que é recomendado pela CVM (2002); não existem conselheiros independentes conforme recomendação do IBGC (2010); não existem comitês específicos ou de auditoria; e não há código de ética e conduta. A empresa que executa a auditoria externa presta esse serviço há mais de 5 anos, ou seja, não foi efetuado o rodízio. Também não existem

informações substanciais de risco aos Diretores e Conselho de Administração; bem como mapa de risco e regras claras quanto a possíveis conflitos de interesse entre partes relacionadas; e a política de remuneração não é clara.

Pontos aderentes às boas práticas também foram encontrados nas entidades pesquisadas. Na Cooperativa A podem ser mencionados: aspectos gerais da AGO, existência do Conselho de Administração, dos comitês específicos, existência de auditoria independente e, de forma geral a gestão profissionalizada, que faz uso de diversas práticas de administração com vistas à minimização de riscos. Na Cooperativa B destacam-se as iniciativas de desenvolvimento de código de ética e conduta, contratação de auditoria externa e também aspectos gerais da gestão. Na Cooperativa C há convergência quanto a aspectos relacionados ao Conselho Fiscal, Conselho Administrativo, AGO, auditoria externa e técnicas profissionalizadas de gestão. Na Cooperativa D também existem pontos convergentes referentes à AGO, Conselho Administrativo e Fiscal, auditoria externa e gestão.

Destaca-se como contribuição desta pesquisa o fato de ter sido realizada em um segmento empresarial pouco explorado como são as cooperativas do setor agropecuário, permitindo-se observar que estas não se diferenciam em termos práticos de outras modalidades de organizações. Como limitações pode se apontar, além do tamanho da amostra, o fato das questões terem sido respondidas pelos responsáveis pela área de controladoria, representando, portanto, a visão desses profissionais.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

BORINELLI, M. L. (2006). *Estrutura Básica Conceitual de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da prática. (Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis)*. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.

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

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

_____. *Recomendações Da CVM sobre Governança Corporativa*. Jun/2002. Disponível em: <[HTTP://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc)>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. (1997). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

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

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

Data de Submissão: 22/03/2013

Data de Aceite: 17/09/2013