

# MESTRADO

---

CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
E ADMINISTRAÇÃO

NALINE TRES

**PRINCÍPIOS E VALORES DO COOPERATIVISMO, GOVERNANÇA  
CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS**

CHAPECÓ – SC, 2021



UNOCHAPECÓ

**NALINE TRES**

**PRINCIPIOS E VALORES DO COOPERATIVISMO, GOVERNANÇA  
CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, como requisito parcial à obtenção do grau de **Mestre em Ciências Contábeis e Administração**, área de concentração Contabilidade e controle de gestão.

Orientador: Prof. Sady Mazzioni, Dr.

**CHAPECÓ - SC**

**2021**

T796p Tres, Naline  
Princípios e valores do cooperativismo, governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. / Naline Tres. - 2021.  
106.: il.;

Orientador: Profº Drº Sady Mazzioni  
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) - Universidade Comunitária da Região de Chapecó, 2019.  
Inclui Bibliografias

1. Cooperativismo. 2. Sustentabilidade. 3. Governança Corporativa. I. Mazzioni, Sady. II. Título.

CDD: Ed. 23 – 338.763

**PRINCIPIOS E VALORES DO COOPERATIVISMO, GOVERNANÇA  
CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS**

**NALINE TRES**

Essa dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis e Administração, área de concentração Contabilidade e controle de gestão, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó.

Banca examinadora:

Presidente: Prof. Sady Mazzioni, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA)  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - (UNOCHAPECÓ)

Membro: Prof. Antônio Maria da Silva Carpes, Dr.  
Professor da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Membro: Prof<sup>a</sup>. Cleunice Zanella, Dra.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA)  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó – (UNOCHAPECÓ)



---

Prof. Sady Mazzioni, Dr.  
Coordenador do PPGCCA

Chapecó - SC, 30 de abril de 2021.

Para todos aqueles que de alguma forma contribuem  
para tornar o planeta um lugar melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por me conceder saúde e sabedoria. Aos meus pais Gilberto e Cecília, por serem quem são, por me ensinarem tudo o que sei e pelas palavras de incentivo em todos os momentos da minha vida. Ao meu irmão Dener, que é meu maior exemplo de força de vontade e dedicação. Não cabe em mim o amor que sinto por vocês.

Aos meus amigos, que sempre compreenderam minha ausência devido aos momentos de estudo e aos meus colegas de mestrado que tornaram as aulas mais leves e divertidas.

Aos professores do programa, por toda sabedoria compartilhada. Foram muitos momentos de aprendizado que me fizeram evoluir e superar os desafios da carreira acadêmica.

Agradeço em especial ao meu orientador Dr. Sady Mazzioni por me auxiliar na condução da pesquisa e compartilhar comigo seu conhecimento.

Aos professores do curso de graduação em Ciências Contábeis da Unochapecó, tenho imenso orgulho em fazer parte desta equipe.

Por fim, agradeço ao Fumdes pela bolsa de estudos a mim concedida, que possibilitou a realização do meu mestrado.

*“Cada tic tac é um segundo da vida que passa, foge,  
e não se repete. E há nele tanta intensidade, tanto  
interesse, que o problema é só sabê-lo viver. Que  
cada um o resolva como puder”*

*Frida Kahlo*

## RESUMO

TRES, Naline. **Princípios e Valores do Cooperativismo, Governança Corporativa e a Sustentabilidade das Cooperativas Agropecuárias**. 2021. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2021.

O objetivo do estudo é analisar a influência dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre a percepção dos agentes sobre os mecanismos de governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. Para tanto, realizou-se pesquisa descritiva em relação aos objetivos, *survey* em relação aos procedimentos e quantitativa quanto ao problema. A coleta dos dados ocorreu por meio da aplicação de questionário eletrônico, composto por 42 questões, aos agentes de governança corporativa das cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil. Foram obtidas 104 respostas, todas válidas, que compõem a amostra desta pesquisa. Em relação aos resultados, a análise descritiva dos construtos demonstra que as cooperativas pesquisadas conhecem e utilizam os princípios e valores cooperativistas como importantes direcionadores para fundamentar sua atuação e auxiliar na manutenção da essência cooperativista, apoiando o crescimento sustentável. Os mecanismos de governança corporativa também são utilizados e exercem papel importante nas cooperativas, ao elevar a transparência nas ações da gestão, contribuir para uma prestação de contas mais efetiva, fomentar a participação dos membros cooperados e fortalecer a gestão democrática. As cooperativas cumprem uma importante função social de gerar trabalho e renda para seus membros cooperados, assumindo importante papel para o desenvolvimento sustentável da região onde atuam. A partir da análise proporcionada pelo uso da modelagem por equações estruturais, gerada por meio do *software* PLS, foi possível confirmar as três hipóteses levantadas na pesquisa. Os resultados confirmaram que a governança corporativa exerce influência positiva na sustentabilidade das cooperativas agropecuárias (H<sub>1</sub>) e que os princípios e valores do cooperativismo influenciam positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias (H<sub>2</sub>), quando considerados de forma direta e isoladamente. O resultado torna-se relevante à medida que a governança corporativa contribui para uma gestão mais ética, transparente e voltada aos interesses dos cooperados, fatores que contribuem para a cooperativa atingir a sustentabilidade. Os princípios e valores constituem a identidade do cooperativismo, que por meio do trabalho cooperado e gestão democrática, promovem a sustentabilidade dos cooperados e da região de atuação da cooperativa, sendo um atributo da sustentabilidade social. Os achados apoiaram a hipótese de que os princípios e valores do cooperativismo exercem mediação positiva na relação entre a governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias (H<sub>3</sub>), indicando a existência também de um efeito indireto. Em geral, a manutenção da essência e identidade cooperativista, pelos princípios e valores, mostra-se atributo essencial na promulgação dos mecanismos de governança corporativa para almejar a sustentabilidade. De maneira prática, os resultados do estudo contribuem para o processo de gestão das cooperativas, ao demonstrar que os princípios e valores cooperativistas e os mecanismos de governança corporativa atuam de forma direta e combinada para o alcance da sustentabilidade. O estudo também oferece uma contribuição teórica, ao discutir de forma conjunta os três elementos: princípios e valores cooperativistas, mecanismos de governança corporativa e a sustentabilidade, no segmento específico das cooperativas agropecuárias. Apesar dos achados, a pesquisa apresenta algumas limitações, a exemplo da escolha em se pesquisar apenas cooperativas agropecuárias, a região de abrangência e o volume de respostas.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Sustentabilidade. Governança Corporativa.

## ABSTRACT

TRES, Naline. **Principles and Values of Cooperativism, Corporate Governance and the Sustainability of Agricultural Cooperatives**. 2021. 104 f. Dissertation (Master of Science in Accounting and Administration) Post-Graduate Program in Accounting and Administration of the Community University of the Region of Chapecó, Chapecó, 2021.

The purpose of the study is to analyze the influence of the principles and values of the cooperativism in the relation between the agents perception about the mechanisms of corporate governance and the sustainability of the agricultural cooperatives. For this, a descriptive research was carried out in relation to the objectives, a survey in relation to the procedures and quantitative in relation to the problem. Data collection took place through the application of an electronic questionnaire, consisting of 42 questions, to the corporate governance agents of agricultural cooperatives in the southern region of Brazil. 104 responses were obtained, all valid, which set the sample of this research. Regarding the results, the descriptive analysis of the constructs demonstrates that the researched cooperatives know and use the cooperative principles and values as important drivers to support their activities and assist in maintaining the cooperative essence, supporting sustainable growth. Corporate governance mechanisms are also used and play an important role in cooperatives, by increasing transparency in management actions, contributing to more effective accountability, promoting the participation of cooperative members and strengthening democratic management. Cooperatives comply an important social role in generating work and income for their cooperative members, assuming an important role for the sustainable development of the region where they operate. From the analysis provided by the use of structural equation modeling, generated using the PLS software, it was possible to confirm the three hypotheses raised in the research. The results confirmed that corporate governance has a positive influence on the sustainability of agricultural cooperatives (H1) and that the principles and values of cooperatives positively influence the sustainability of agricultural cooperatives (H2), when considered directly and in isolation. The result becomes relevant as corporate governance contributes to a more ethical, transparent and focused on the interests of the cooperative members, factors that contribute to the cooperative achieving sustainability. The principles and values constitute the identity of the cooperative, which through cooperative work and democratic management, promote the sustainability of the cooperative members and the region where the cooperative operates, being an attribute of social sustainability. The findings supported the hypothesis that the principles and values of cooperativism exercise positive mediation in the relationship between corporate governance and the sustainability of agricultural cooperatives (H3), indicating the existence of an indirect effect as well. In general, the maintenance of the cooperative essence and identity, based on principles and values, is an essential attribute in the promotion of corporate governance mechanisms to achieve sustainability. In a practical way, the results of the study contribute to the management process of the cooperatives, by demonstrating that the cooperative principles and values and the mechanisms of corporate governance act in a direct and combined way to achieve sustainability. The study also offers a theoretical contribution, by jointly discussing the three elements: cooperative principles and values, corporate governance mechanisms and sustainability, in the specific segment of agricultural cooperatives. Despite the findings, the research has some limitations, such as the choice of researching only agricultural cooperatives, the region of coverage and the volume of responses.

**Keywords:** Cooperativism. Sustainability. Corporate governance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura de governança das cooperativas .....	28
Figura 2- Confiabilidade e validez do construto.....	75
Figura 3 - Cargas externas dos construtos sobre a dimensão econômica .....	83
Figura 4 - Cargas externas dos construtos sobre a dimensão social .....	85
Figura 5- Cargas externas dos construtos sobre a dimensão ambiental.....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Trajetória da pesquisa.....	24
Quadro 2 - Princípios do Cooperativismo .....	26
Quadro 3 - Ramos do Cooperativismo .....	29
Quadro 4 - Estrutura da Governança Corporativa em Cooperativas .....	35
Quadro 5 - Boas práticas de governança corporativa de acordo com o IBGC .....	39
Quadro 6 - Pilares da sustentabilidade.....	43
Quadro 7 - Construto da pesquisa.....	57
Quadro 8 - Validação das hipóteses de pesquisa .....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização dos respondentes .....	60
Tabela 2 - Percepção dos agentes em relação aos mecanismos de Governança Corporativa ..	61
Tabela 3 - Percepção dos agentes sobre os Princípios e Valores do Cooperativismo.....	65
Tabela 4 - Percepção dos gestores sobre a Sustentabilidade das Cooperativas.....	68
Tabela 5 - Média dos construtos.....	72
Tabela 6 - Confiabilidade e validade do construto .....	76
Tabela 7 - Validade preditiva .....	77
Tabela 8 - Estatística VIF.....	77
Tabela 9 - Coeficiente de caminhos e análise do modelo estrutural .....	77
Tabela 10 - Coeficiente de caminhos e avaliação do modelo estrutural .....	83
Tabela 11 - Coeficiente de caminhos e avaliação do modelo estrutural .....	85
Tabela 12 - Coeficientes de caminhos e avaliação do modelo estrutural .....	87

## **LISTA DE SIGLAS**

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	23
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>25</b>
2.1 PRINCÍPIOS E VALORES DO COOPERATIVISMO .....	25
<b>2.1.1 Estrutura e Organização das Cooperativas no Brasil.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2 Teorias Organizacionais e o Cooperativismo.....</b>	<b>30</b>
2.1.2.1 Teoria da Agência.....	31
2.1.2.2 Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	32
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS .....	33
<b>2.2.1 Mecanismos e Agentes da Governança Corporativa .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2 Práticas de Governança Corporativa .....</b>	<b>38</b>
2.3 SUSTENTABILIDADE EM COOPERATIVAS .....	41
<b>2.3.1 Antecedentes da Sustentabilidade.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.2 Sustentabilidade nas Cooperativas .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.3 Práticas Sustentáveis Adotadas pelas Cooperativas .....</b>	<b>46</b>
2.4 COOPERATIVISMO, GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE: FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	48
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>55</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	56
3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	56
3.4 COLETA DE DADOS .....	58
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	58
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
4.1 Perfil dos respondentes.....	60
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA .....	61

4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	74
4.3.1 Princípios e Valores do Cooperativismo, Governança Corporativa e Sustentabilidade em Cooperativas Agropecuárias.....	75
4.3.2 Princípios e Valores do Cooperativismo, Governança Corporativa e as Dimensões da Sustentabilidade em Cooperativas Agropecuárias.....	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....	89
REFERÊNCIAS .....	93
Apêndice A .....	100

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas são organizações de ajuda mútua, que visam promover o empreendedorismo por meio da união de pessoas com um objetivo em comum (OCB, 2016). O cooperativismo está relacionado ao crescimento econômico conjunto dos seus membros, gerado pela participação voluntária na maximização de resultados da cooperativa por meio da geração de renda (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

O movimento cooperativista iniciou-se em Rochdale (Inglaterra), com um grupo de trabalhadores que tinham como objetivo buscar melhores preços na compra de insumos e mantimentos para a comunidade onde viviam. Este modelo de organização cresceu, se difundiu e está presente no mundo todo, fomentando a economia e promovendo a inclusão social por meio do trabalho cooperado (BIALOSKORSKI NETO, 2007; OCB, 2016).

As cooperativas estão alicerçadas nos princípios e valores do cooperativismo, criados e difundidos internacionalmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), implementados por meio da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) no Brasil (OCB, 2016). Os princípios e valores do cooperativismo fundamentam a atuação das cooperativas, para que atuem de acordo com o propósito da organização. Adicionalmente, auxiliam no delineamento das atividades das cooperativas, na manutenção da sua essência, na perenidade de atuação no mercado e para o alcance da sustentabilidade econômica, ambiental e social (OCB, 2016). Os princípios e valores constituem uma linha orientadora que rege as cooperativas e formam a base filosófica da doutrina. Os princípios são as diretrizes utilizadas para colocar os valores da cooperativa em prática (ACI, 2020). Logo, os valores são as “ideias-força” que inspiram a atuação da cooperativa que é regida pelos seus princípios (SCHNEIDER, 2012).

Em momentos desfavoráveis, a cooperativa pode se apresentar com uma vantagem competitiva em relação aos outros tipos organizacionais, quando alicerçada em seus princípios e valores e às boas práticas de governança. Isto porque, os princípios e valores têm o propósito de conduzir a cooperativa ao crescimento sustentável, promovendo uma gestão democrática, preocupada com seus cooperados e com a comunidade. Logo, a governança corporativa pode contribuir para uma gestão mais ética, transparente e para melhorar a prestação de contas. Além disso, a governança corporativa também contribui para adotar estratégias que estimulem a participação dos membros cooperados nas assembleias e processos de decisão que é fundamental para manter a cooperativa ativa, atuante e sustentável (FULTON; ADAMOWICZ, 1993; BIALOSKORSKI NETO, 2007; FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008).

No Brasil, as cooperativas possuem uma base jurídica própria fundamentada na Lei 5.764/1971 (BRASIL, 1971), que determina sua estrutura mínima de governança. As cooperativas possuem uma estrutura de propriedade difusa, cujos princípios e valores estabelecem a adesão livre de novos membros e a gestão realizada de forma democrática (SILVA; SOUSA; LEITE, 2011; OCB, 2016; CARPES; CUNHA, 2018). As quotas-parte não são negociáveis no mercado e os cooperados possuem o poder igualitário de voto (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011). Na estrutura organizacional, também está previsto que todos os membros compõem a assembleia geral da cooperativa e elegem um conselho de administração ou diretoria e um conselho fiscal, para realizar a gestão da organização e fiscalizar as ações da gestão, respectivamente (BRASIL, 1971).

Haja vista a estrutura organizacional presente no modelo jurídico, as cooperativas utilizam práticas de governança corporativa para garantir os direitos dos cooperados, pela impossibilidade de todos os membros realizar a gestão ao mesmo tempo. A governança corporativa é pautada por mecanismos que possibilitam o monitoramento sobre as ações, estratégias e tomadas de decisão por parte da gestão da organização, como forma de evitar conflitos de agência que ocorrem quando o proprietário (no caso das cooperativas, os cooperados), elegem um agente (conselho de administração/diretoria), para realizar a gestão do patrimônio (JENSEN; MECKLING, 1976; SILVA; SOUSA; LEITE, 2011; CARPES; CUNHA, 2018).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no que tange às cooperativas, define a governança corporativa como um mecanismo de monitoramento no relacionamento entre cooperados, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2015a). A governança corporativa fornece às organizações a possibilidade de melhorar os controles e monitoramento da gestão, de acordo com as estratégias de cada organização. A governança aplicada no ambiente cooperativo pode auxiliar na implementação de mecanismos que possibilitem melhorar e profissionalizar a gestão, a prestação de contas e otimizar o acesso à informação para os cooperados.

Bialoskorski Neto (2007) destaca que para manter a cooperativa de forma organizada, a governança corporativa torna-se um mecanismo importante para garantir a transparência das ações realizadas, por meio do fomento à participação dos membros nas estruturas de governança. Não obstante, a participação dos membros nas estruturas de governança pode auxiliar para inibir ineficiências operacionais ocasionadas pela má gestão e para reduzir conflitos de interesse (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008; SILVA; SOUSA; LEITE, 2011; CARPES; CUNHA, 2018;).

As cooperativas surgiram com o propósito de fomentar o desenvolvimento local de forma sustentável, atendendo ao interesse dos cooperados, além de promover a geração de trabalho e renda (ABARGHANI; MOHAMMAD; MEIBOUDI, 2013). Nessa perspectiva, a sustentabilidade está presente no modelo cooperativo, tendo em vista que a cooperativa busca, além do ganho econômico, o desenvolvimento da comunidade onde atua, a geração de renda para seus membros, a inclusão social, políticas voltadas a preservação ambiental e o engajamento com a comunidade (OCB, 2016).

As cooperativas possuem em sua essência a tendência de coletividade, devido a sua função social que busca atender tanto seus membros quanto os demais *stakeholders*. Nesse sentido, é fundamental a busca pela sustentabilidade, propondo que a cooperativa trabalhe de forma a equilibrar os três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 2012; MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

Para muitas organizações a sustentabilidade ainda é um tema novo e desafiador, mas à medida em que práticas sustentáveis são implementadas, é possível criar vantagem competitiva, principalmente em um mercado em que há fortes pressões sociais pela busca por iniciativas sustentáveis, além de reduzir o impacto ambiental e promover estratégias de engajamento com os *stakeholders* (LANGE; BUSH; DELGADO-CERBALLOS, 2012; ALBANIO; TATSCH, 2016). As cooperativas, quando apoiadas nos princípios e valores, contribuem para que a sustentabilidade seja alcançada, pois os princípios e valores cooperativistas são embasados não somente para atender aos anseios da própria organização, mas também no sentido de criar um ambiente favorável para que ela se desenvolva de forma sustentável, contribuindo para que a região em que ela atua também cresça de forma sustentável, além de gerar trabalho e renda para seus cooperados, fomentando o bem estar econômico e social (OCB, 2016; MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

A implementação mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa, contribui para que os interesses dos cooperados se sobressaiam aos interesses daqueles que ocupam as cadeiras da gestão. Dessa forma, a governança corporativa pode contribuir para se ter mais transparência nas ações realizadas pela cooperativa, além de reforçar a prestação de contas e incentivar a participação dos cooperados. Uma gestão pautada na ética, na condução das atividades de forma transparente, conforme o esperado pelos cooperados, são fatores que podem contribuir para o alcance da sustentabilidade (IBGC, 2015a; BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016; VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018). Além de que, o IBGC (2015b) ressalta que é evidente a responsabilidade dos agentes de governança em temas como a sustentabilidade, de maneira a ampliar o olhar sobre as partes interessadas. Dessa forma, é

importante que os agentes da governança observem a governança corporativa não de forma isolada, mas concomitante aos princípios e valores cooperativistas e aos pilares da sustentabilidade (IBGC, 2015a; OCB, 2016).

Atualmente no Brasil, o cooperativismo é dividido em sete ramos: agropecuário, crédito, transporte, trabalho, produção de bens e serviços, saúde, consumo e infraestrutura (OCB, 2020). As cooperativas agropecuárias, as quais são tema deste estudo, desempenham uma função importante na geração de renda, especialmente para pequenos e médios produtores, que têm a possibilidade de entrar em mercados competitivos, contribuindo assim, para desenvolvimento econômico e social (FERREIRA; BRAGA, 2004).

De acordo com Gimenes e Gimenes (2007) o cooperativismo foi um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do agronegócio nas décadas de 1960 e 1970, contribuindo para inserção de agricultores em mercados competitivos, proporcionando menor risco e maior valor agregado a seus produtos. Fatores relacionados a colonização, como também devido às condições favoráveis de clima e solo, fizeram com que a região sul do Brasil se desenvolvesse fortemente no cooperativismo agropecuário, contribuindo assim, para o fortalecimento do modelo cooperativo no país (FARIAS, 2015). Assim, as cooperativas agropecuárias tornam-se importantes organizações para o desenvolvimento do setor agropecuário brasileiro, atuando no fortalecimento de pequenos produtores rurais e possibilitando seu acesso a mercados competitivos (ROSSÉS *et al.*, 2015).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As cooperativas são organizações constituídas como um modelo de negócio justo e inclusivo, o qual, por meio da união de pessoas, busca atingir competitividade no mercado em que atua, além de promover o desenvolvimento sustentável (OLIVEIRA; WANDER, 2020). No que tange às cooperativas agropecuárias, auxiliam na inclusão de produtores rurais no mercado do agronegócio, especialmente os pequenos e médios, possibilitando ao membro associado agregar valor ao seu produto, gerando competitividade e auxiliando no desenvolvimento do agronegócio na região em que atua (KUMAR; WANKHEDE; GENA, 2015; OLIVEIRA; WANDER, 2020).

As cooperativas cumprem uma função social por meio do trabalho cooperado, contribuindo para a geração de renda do membro associado, promovendo a educação cooperativista e atuando como uma agente de desenvolvimento sustentável da sua região (ABARGUANI; MOHAMMAD; MEIBOUDI, 2013). De acordo com a OCB (2016), a

sustentabilidade está inserida no modelo cooperativo, pois além do desempenho econômico, a cooperativa busca a geração de renda para seu associado, a perenidade de seus negócios, o engajamento com a comunidade e a preocupação com o meio ambiente.

As cooperativas são organizações pautadas em seus princípios e valores, possuem em sua essência a tendência de coletividade pela função social de possibilitar o trabalho cooperado e também pelo atendimento de diversos *stakeholders*. Dessa forma, quando a cooperativa se apoia nos princípios e valores, isso contribui para que ela alcance a sustentabilidade, além de promover o desenvolvimento sustentável de seus membros e da comunidade (ARIS *et al.*, 2018; MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

A governança corporativa pode contribuir para a adoção de práticas que propõe trazer mais transparência ao modelo cooperativo, possibilitando uma gestão mais transparente e democrática, condizente com os princípios e valores cooperativistas e garantindo o cumprimento dos interesses dos cooperados (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016). As práticas de governança corporativa contribuem para uma gestão mais ética e eficiente, auxiliando dessa forma no alcance da sustentabilidade (FRIEDRICH *et al.*, 2015; VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018).

Apesar de se pressupor que a cooperativa se torna sustentável devido aos seus princípios e valores cooperativistas, pesquisas empíricas demonstram que muitas cooperativas não possuem um alinhamento entre os pilares econômico, social e ambiental (CARNEIRO; ARRUDA; LEITE, 2018; ROCHA; STEINER NETO, 2019; SCHEIDT; STEFANO; KOS, 2019; VEBER *et al.*, 2016) e que existem diferenças na importância concedida às práticas adotadas, o que pode dificultar o alcance da sustentabilidade. Adicionalmente, pesquisas também apontam que, muitas vezes, as ações relacionadas à sustentabilidade não são percebidas pelos membros cooperados e demais *stakeholders* (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020), dificultando o engajamento com as partes interessadas.

Veber *et al.* (2016) e Scheidt, Stefano e Kos (2019) analisaram as práticas de sustentabilidade adotadas por cooperativas, contudo não analisaram a relação entre as práticas de sustentabilidade e os princípios e valores cooperativistas. Moraes, Siqueira e Silva (2020), Carneiro, Arruda e Leite (2018) e Viana, Vacaro e Venzke (2018) avaliaram a percepção dos membros de uma cooperativa quanto as práticas de sustentabilidade alinhadas aos princípios e valores cooperativistas, porém não avaliaram a governança corporativa e sua influência no contexto sustentável da cooperativa.

Adicionalmente, Silva, Souza e Silva (2015), Schaffer e Crepaldi (2013), Liszbinski *et al.* (2016) e Friedrich *et al.* (2015) analisaram o nível de práticas de governança em uma

cooperativa, mas não avaliaram a relação entre a governança corporativa a sustentabilidade e os princípios e valores cooperativistas. Nesse sentido, percebe-se uma lacuna na literatura no que tange estudos que avaliem a influência dos princípios e valores cooperativistas e da governança corporativa, simultaneamente, nas práticas de sustentabilidade adotadas pelas cooperativas.

As cooperativas por si só possuem um grande desafio no que tange a sua manutenção e perenidade no mercado, pois apenas conseguem se manter ativas se seus cooperados trabalharem por ela e com ela (FULTON; ADAMOWICZ, 1993). Nas cooperativas agropecuárias o desafio é ainda maior, pois estão a mercê dos impactos ambientais gerados por suas atividades, como por exemplo relacionados ao desmatamento e utilização de produtos químicos e agrotóxicos que provocam contaminações solo. Assim, precisam preocupar-se em mitigar os danos causados no meio ambiente ao mesmo tempo manter-se competitivas no mercado e atender às necessidades dos seus cooperados (ROCHA; STEINER NETO, 2019).

Adicionalmente, as cooperativas agropecuárias são importantes condutoras na inserção de pequenos e médios produtores no mercado do agronegócio, contribuindo para a geração de trabalho e renda de muitas famílias (OLIVEIRA; WANDER, 2020) especialmente no Sul do Brasil, onde o agronegócio e o cooperativismo possuem laços estreitos e contribuem para a manutenção da subsistência de muitas famílias, trazendo melhora na qualidade de vida, melhorando os processos de trabalho e agregando valor aos produtos comercializados.

Nessa perspectiva, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: qual a influência dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre a percepção dos agentes sobre os mecanismos da governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre os mecanismos de governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias do sul do Brasil.

### 1.2.2 Objetivos específicos

De acordo com o objetivo geral da pesquisa, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a percepção dos agentes de governança corporativa quanto ao nível de aderência às boas práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas agropecuárias do sul do Brasil;
- b) Descrever a percepção dos agentes de governança corporativa sobre os princípios e valores do cooperativismo;
- c) Demonstrar a percepção dos agentes de governança corporativa sobre as dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade em cooperativas agropecuárias do sul Brasil;
- d) Examinar a relação entre os princípios e valores do cooperativismo, a governança corporativa e a sustentabilidade em cooperativas agropecuárias do sul do Brasil;

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As cooperativas possuem uma filosofia de que os direitos coletivos prevalecem sobre os direitos individuais e, a união voluntária de pessoas auxilia na promoção do bem-estar social e no desenvolvimento econômico dos seus membros, tendo como pressupostos a autogestão e a superação conjunta de dificuldades (MARCIS *et al.*, 2019). As cooperativas estão presentes em vários ramos de atividade, no qual se destaca o ramo agropecuário (MARCIS *et al.*, 2019).

De acordo com a OCB (2020) o ramo agropecuário reúne cooperativas ligadas a atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola e pesqueira, atuando dessa forma em diversas cadeias produtivas, com o intuito de gerar economia de escala nos processos de compra e venda, agregando valor à produção e atuando de forma competitiva no mercado (OCB, 2020). O Brasil possui 1223 cooperativas agropecuárias, constituindo um capital social de R\$ 9,8 bilhões. De acordo com o último Censo Agropecuário realizado em 2016, as organizações cooperativas representam 41% do Valor Bruto da Produção (VBP) agropecuária (NEVES; CASTRO; FREITAS, 2019).

O sistema cooperativo agropecuário no Sul do Brasil, teve seu auge de expansão entre as décadas de 1950 e 1970, passando a exercer um importante papel como mediador econômico das propriedades rurais, trazendo uma nova dinâmica para o sistema agropecuário regional (FARIAS, 2015). A região Sul do Brasil é a segunda região com mais cooperativas agropecuárias no país, uma fatia de 19% do total, ficando atrás apenas da região Sudeste (OCB, 2020). Na região Sul também estão concentradas algumas das maiores cooperativas agropecuárias do país, contribuindo de forma positiva na proporção da produção agropecuária dos municípios (NEVES; CASTRO; FREITAS, 2019).

Na região sul do Brasil, estão presentes 231 cooperativas agropecuárias, empregando 162.226 pessoas e integrando 570.297 cooperados (OCB, 2020). Tendo em vista a relevância econômica e social das cooperativas no contexto onde estão inseridas, a sustentabilidade dessas organizações é um elemento essencial para que se mantenham no mercado de forma competitiva, para gerar riqueza ao seu membro associado e contribuir para o desenvolvimento sustentável onde está inserida (ARIS *et al.*, 2019; VEBER *et al.*, 2016).

Ao analisar de que forma a cooperativa trabalha para o alcance da sustentabilidade, é possível verificar se ela está efetivamente observando os três pilares (econômico, social e ambiental) de forma conjunta. A falta de equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade pode colocar o negócio em risco, além de afetar o engajamento com os *stakeholders* (SCHEIDT; STEFANO; KOS, 2019; VEBER *et al.*, 2016). Tendo em vista o importante papel que a cooperativa desempenha no ambiente onde está inserida, o alcance da sustentabilidade alinhada aos princípios e valores cooperativistas fará com que a cooperativa cresça, se desenvolva de forma conjunta com seus membros e com a comunidade.

Para Rocha e Steiner Neto (2019), o alcance da sustentabilidade para as cooperativas agropecuárias é algo desafiador, pois elas precisam manter-se competitivas no mercado onde atuam e ao mesmo tempo atender as necessidades de seus *stakeholders*, especialmente de seus membros cooperados, além de promover estratégias para mitigar os impactos ambientais gerados em decorrência do seu ramo de atuação.

Logo, a governança corporativa pode desempenhar um importante papel para conduzir as cooperativas a um nível desejado de sustentabilidade, atendendo as necessidades de seus cooperados por meio de uma gestão democrática e envolvendo-se em questões relacionadas à comunidade. Tal perspectiva, dá-se pelos mecanismos de governança que podem ser implementados nas cooperativas, de modo a realizar uma gestão transparente e de acordo com os interesses dos cooperados (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016; VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018).

Os resultados desta da pesquisa demonstram que a governança corporativa e os princípios e valores cooperativistas influenciam na sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. Os achados do estudo são importantes à medida que possibilitam verificar que os mecanismos da governança corporativa podem ser efetivos para o alcance da sustentabilidade, tendo em vista que trazem mais transparência à gestão da cooperativa, assim como incentiva os demais membros cooperados a participarem das estruturas de governança. Os mecanismos de governança também contribuem para que a gestão da cooperativa seja

baseada no interesse de seus membros cooperados, para que assim a cooperativa cresça e se desenvolva de forma sustentável conjuntamente com seus membros cooperados.

Ao se observar que os princípios e valores do cooperativismo influenciam na sustentabilidade é possível perceber que as cooperativas estão alinhadas aos princípios e valores cooperativistas, pois estes refletem a sua identidade. Conforme os princípios e valores, a cooperativa constitui uma série de ações que visam uma gestão democrática e de equidade, além de preocupar-se com seus membros cooperados e com a comunidade onde está inserida, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Adicionalmente, espera-se que os resultados possam contribuir de maneira prática para as cooperativas, no sentido de aprimorar o conhecimento do conceito de governança corporativa dentro das organizações, assim como das práticas de sustentabilidade, dentro da observância dos princípios e valores cooperativistas. O estudo também traz uma contribuição teórica, ao se discutir conjuntamente os princípios e valores do cooperativismo, governança corporativa e sustentabilidade em cooperativas agropecuárias. Faz-se um avanço na literatura ao se demonstrar a atuação dos princípios e valores com as práticas de governança no cooperativismo agropecuário, auxiliando as pesquisas da área a compreender os fatores que levam as cooperativas a se tornarem sustentáveis.

O estudo se justifica, também, pela relação com a linha de pesquisa em Contabilidade e Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração e da linha de pesquisa Responsabilidade Socioambiental das Organizações vinculada ao grupo de pesquisa Contabilidade, Organizações e Sociedade, da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ), os quais têm como objetivo desenvolver pesquisas que contribuam para o desenvolvimento da região, como também para o aperfeiçoamento das pesquisas com o intuito de melhorar o ambiente de gestão das organizações.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo refere-se à Introdução, compreendendo a fundamentação do problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas para a realização do estudo.

O segundo capítulo refere-se à revisão de literatura, contendo os seguintes temas: princípios e valores do cooperativismo; governança corporativa em cooperativas; sustentabilidade em cooperativas; e, cooperativismo, governança corporativa e sustentabilidade.

No terceiro capítulo estão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, descrevendo-se os procedimentos adotados na execução do estudo para que seja possível testar as hipóteses, atender aos objetivos e responder ao problema proposto.

No quarto capítulo apresenta-se a análise e interpretação dos resultados por meio da análise da caracterização dos respondentes, análise descritiva das variáveis do estudo e aplicação do método de modelagem por equações estruturais.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, as recomendações para futuras pesquisas sobre a temática acordada e as limitações do estudo.

No quadro 1 apresenta-se a trajetória percorrida para o desenvolvimento da pesquisa.

**Quadro 1- Trajetória da pesquisa**

<b>1ª ETAPA</b>	<b>Problema de Pesquisa</b> Qual a influência dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre os mecanismos da governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias?	<b>Objetivo Geral</b> Analisar a influência dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre os mecanismos de governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias.
<b>2ª ETAPA</b>	<b>Revisão da Literatura</b> 2.1 Princípios e Valores do Cooperativismo 2.2 Governança Corporativa em Cooperativas 2.3 Sustentabilidade em Cooperativas 2.4 Cooperativismo, Governança Corporativa e Sustentabilidade <b>H1:</b> a governança corporativa influencia positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias; <b>H2:</b> os princípios e valores do cooperativismo influenciam positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias; <b>H3:</b> os princípios e valores do cooperativismo medeiam positivamente a relação entre a governança corporativa e a sustentabilidade.	
<b>3ª ETAPA</b>	<b>Delineamento da Pesquisa:</b> descritiva, <i>survey</i> , quantitativa. <b>Amostra:</b> 104 agentes de governança corporativa. <b>Coleta de dados:</b> Envio de questionário aos agentes da governança corporativa das 231 cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil. <b>Análise de dados:</b> Estatística descritivas das variáveis; modelagem por equações estruturais.	
<b>4ª ETAPA</b>	<b>Análise e Interpretação dos Resultados</b> Os resultados indicaram que, na percepção dos agentes investigados, os mecanismos de governança corporativa e os princípios e valores do cooperativismo influenciam de maneira positiva na sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. Ao avaliar o efeito dos princípios e valores do cooperativismo, mediando a relação entre a governança corporativa e a sustentabilidade, o efeito também foi positivo. Dessa forma, as três hipóteses apresentadas na revisão da literatura podem ser aceitas.	
<b>5ª ETAPA</b>	<b>Considerações Finais e Recomendações</b> Os princípios e valores ajudam a constituir a identidade da cooperativa e em conjunto com os mecanismos de governança corporativa tornam a cooperativa mais sustentável, devido ao aprimoramento das práticas de governança corporativa, participação dos membros cooperados e maior transparência nas ações realizadas. Sugere-se para estudos futuros ampliar a região geográfica e incluir outros ramos cooperativos, ampliando o escopo dos estudos, além da possibilidade de ampliar a amostra, envolvendo outros agentes de governança corporativa.	

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura permeia os assuntos utilizados para fundamentar a pesquisa e a discussão dos resultados do estudo. A subseção de Princípios e Valores do Cooperativismo aborda os conceitos sobre a estrutura e organização das cooperativas brasileiras e as teorias organizacionais relacionadas ao cooperativismo. A subseção Governança Corporativa em Cooperativas Brasileiras traz os conceitos de governança corporativa, os elementos, mecanismos e de que modo são aplicados às cooperativas, além de trazer as práticas de governança corporativa e assuntos relacionados com a participação dos agentes na governança. A subseção Sustentabilidade em Cooperativas traz os aspectos relacionados aos antecedentes da sustentabilidade, sustentabilidade nas cooperativas e as práticas sustentáveis adotadas em cooperativas. Por fim, a subseção Cooperativismo, Governança Corporativa e Sustentabilidade traz estudos que relacionam os temas e fundamentam o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa.

### 2.1 PRINCÍPIOS E VALORES DO COOPERATIVISMO

A cooperativa é uma organização que visa promover o empreendedorismo por meio da união de pessoal e compartilhamento de resultados, sem distinção de raça e credo (OCB, 2016). O objetivo do cooperativismo é o crescimento econômico conjunto e sustentável, estimulando a inclusão social, em que todos cooperados tem direito a voto e as decisões são tomadas de forma democrática (OCB, 2016). O cooperativismo, teve seu movimento iniciado em Rochdale (Inglaterra), em 1844, onde um grupo de trabalhadores juntaram-se para formar uma cooperativa de consumo, com o objetivo de adquirir produtos com melhores preços, em função da quantidade comprada (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Além da estrutura organizacional e do regime jurídico que caracterizam uma organização como cooperativa, as cooperativas também estão alicerçadas nos princípios e valores do cooperativismo, difundidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). No Brasil, a OCB atua para promover os princípios e valores do cooperativismo e disseminá-los entre as cooperativas e seus cooperados para que sejam postos em prática. De acordo com a ACI (2020) “os princípios são as diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática”. O quadro 2 apresenta os Princípios do Cooperativismo:

### Quadro 2 - Princípios do Cooperativismo

Adesão voluntária e livre	Adesão voluntária, aberta a todas as pessoas sem distinção ou discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero.
Gestão democrática	Promoção de uma gestão democrática, em que todos os cooperados participem na formulação de políticas e tomadas de decisão e em cooperativas de primeiro grau cada membro tem direito a um voto.
Participação econômica dos membros	Os membros contribuem de forma igualitária e parte desse capital é de propriedade da cooperativa e os excedentes podem ser utilizados para o desenvolvimento da organização.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas e independentes, no qual as cooperativas são controladas pelos seus membros.
Educação, formação e informação	Promoção da educação, formação e informação para seus membros, representantes eleitos e trabalhadores para que estes possam contribuir de maneira eficaz para a organização, assim como para disseminar a cultura cooperativa.
Intercooperação	Promoção do trabalho em conjunto através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Interesse pela comunidade	Trabalho em prol do desenvolvimento de suas comunidades através da implementação de políticas aprovadas pelos seus membros.

Fonte: OCB (2016).

As cooperativas são baseadas em valores, nos quais os princípios são inspirados e adquirem força e sentido (SCHNEIDER, 2012). Conforme Schneider (2012, p. 8) “os valores constituem as “ideias-força” a partir das quais emanam energia motivadora e a inspiração para a ação cooperativa, que é regida por princípios”. De acordo com a ACI, os valores em que as cooperativas devem se apoiar são: autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (ACI, 2020). Tradicionalmente os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros (ACI, 2020).

Os princípios cooperativistas orientam as cooperativas para atuarem de forma correta e eficiente, no sentido de atingir resultados econômicos satisfatórios, para que assim ela possa se desenvolver e conseqüentemente trazer melhorias sociais para seus membros (ROSSÉS *et al.*, 2015). Rossés *et al.* (2015) também destacam a importância dos princípios cooperativistas na atuação da cooperativa de acordo com os interesses de seus membros cooperados, além de fomentar a importância da cooperação para o alcance dos objetivos da cooperativa. Assim, os princípios cooperativistas refletem a busca pelo equilíbrio econômico e social, através do trabalho cooperado de seus membros, contribuindo para a diminuição de desigualdades, gerando trabalho e renda (WAGNER *et al.*, 2016).

Os princípios cooperativistas são direcionados para diferenciar a cooperativa de outros modelos organizacionais, tendo em vista o papel da cooperativa de atuar em prol dos interesses dos seus cooperados. Para isso, também é importante que o membro cooperado compreenda sua função no modelo cooperativo, para que ele possa contribuir da melhor forma na construção

da cooperativa, que é apoiada em seus princípios e valores (FARINELLA; DAL VESCO; FAVRETTO, 2019). Assim, percebe-se a importância dos princípios e valores cooperativistas para a atuação das cooperativas, para que elas não percam a sua razão de ser, pois são os princípios e valores que as diferenciam de outras organizações mercantis. Complementarmente, os princípios e valores são orientados a fomentar o trabalho cooperado, para a cooperativa atuar em prol do desenvolvimento econômico e social dos seus membros (SILVA; CANÇADO; SOUZA, 2014).

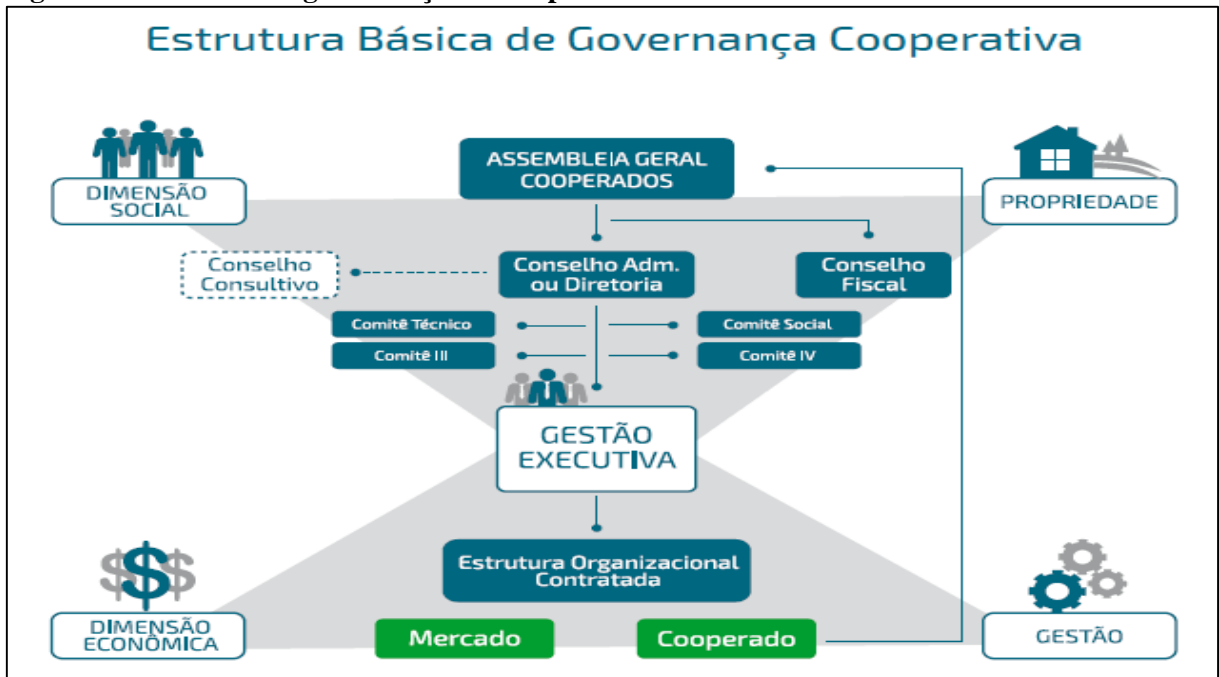
As cooperativas são constituídas com o objetivo de obter os melhores resultados em conjunto, além de ter seus fins econômicos alinhados a sua finalidade social (LONDERO; BIALOSKORSKI NETO, 2016). As cooperativas, além de figurarem como organizações coletivas que buscam atuar de acordo com as necessidades de seus cooperados, também se configuram como agentes locais de transformação, buscando a melhoria da qualidade de vida onde estão inseridas, além do engajamento em causas que envolvem temas como saúde, educação e infraestrutura (MILANI *et al.*, 2020).

### **2.1.1 Estrutura e Organização das Cooperativas no Brasil**

No Brasil, as primeiras cooperativas datam do século XIX, sendo que no ramo do agronegócio as primeiras cooperativas surgiram a partir de 1902, mas notadamente destacaram-se na primeira metade do século XX, pelo volume de negócios e pela proporção tomada no âmbito nacional, contribuindo fortemente para a difusão da prática cooperativista no país (SILVA *et al.*, 2003). No contexto nacional, as cooperativas estão amparadas pela Lei 5.764/1971 (BRASIL, 1971), que define a política nacional do cooperativismo e institui o regime jurídico de cooperativa e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) que atua junto aos poderes do Estado e representa o movimento cooperativista dentro e fora do país.

As cooperativas brasileiras, de acordo com a Lei 5.764/1971 (BRASIL, 1971), devem ser compostas por no mínimo 20 membros, que compõe a Assembleia Geral, além da formação de um Conselho de Administração e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral é órgão supremo formado por todos os membros da cooperativa. As decisões da Assembleia Geral garantem a democracia nas decisões das cooperativas e são tomadas a partir do voto dos membros presentes nas deliberações. A Figura 1 apresenta a estrutura de governança de uma cooperativa:

**Figura 1 - Estrutura de governança das cooperativas**



Fonte: OCB (2016).

O Conselho de Administração é eleito em Assembleia Geral e corresponde ao órgão de governo, gestão e representação da cooperativa, tendo legitimidade para representá-la. Os membros do Conselho de Administração podem ser designados para assumir os cargos de presidência, vice-presidência e secretaria. O Conselho de Administração deve comprometer-se além de sua atuação administrativa, com as boas práticas, a ideologia da cooperativa e os princípios e valores do cooperativismo (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011; OCB, 2016).

A legislação também faculta às cooperativas a contratação de gerentes que não pertençam ao quadro de associados, como forma de profissionalizar a gestão e buscar por mais competitividade. O Conselho Fiscal é composto pelos membros da cooperativa e atua como um órgão fiscalizador do Conselho de Administração e devem ser eleitos anualmente em Assembleia Geral. Importante ressaltar que não pode haver grau de parentesco entre o Conselho de Administração e Conselho Fiscal e estes cargos não podem ser assumidos de forma cumulativa (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011; OCB, 2016).

As cooperativas possuem uma dupla natureza: econômica e social. A natureza econômica refere-se à geração de ganho econômico para seus cooperados e a natureza social refere-se à prestação de serviço que é realizada pela cooperativa aos seus cooperados, interagindo no ambiente em que atua por meio do desenvolvimento social e cultural, além da observância dos Princípios e Valores do Cooperativismo (LONDERO; BIALOSKORSKI NETO, 2016).

As cooperativas atuam em diversos setores da economia e para facilitar sua organização e representação, são classificadas em ramos de negócios (OCB, 2020), conforme demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Ramos do Cooperativismo**

Ramo	Atuação
Agropecuário	Contempla cooperativas relacionadas a atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola e pesqueira, além de oferecer aos cooperados assistência técnica e educacional.
Crédito	Visa trazer soluções financeiras para os cooperados, oferecendo preços e condições vantajosas aos membros associados.
Transporte	Atua na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros, na modalidade de transporte individual, como também no transporte coletivo.
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	Engloba cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros, produzem ou beneficiam bens.
Saúde	Reúne cooperativas formadas por médicos, odontólogos e outros profissionais ligados à área humana.
Consumo	Composto por cooperativas que são formadas para realizar uma compra em comum, tanto de produtos como de serviços.
Infraestrutura	Formado por cooperativas que oferecem serviços essenciais aos cooperados, como energia e telefonia.

Fonte: OCB (2020).

As cooperativas agropecuárias, que são objeto deste estudo, são uma importante forma de inserção de produtores rurais no mercado do agronegócio, especialmente para pequenos e médios produtores que sozinhos teriam dificuldades de barganhar o preço de seus produtos. Nesse sentido, a cooperativa assume um importante papel inclusivo que confere aos seus cooperados a possibilidade de competir com grandes empresas, por meio de uma gestão profissionalizada e conjunta de seus cooperados (OLIVEIRA; WANDER, 2020). As cooperativas ocupam uma posição importante no desenvolvimento do agronegócio, pois auxiliam o cooperado para o uso de recursos e insumos, nos canais de comercialização e distribuição, além da agregação de valor ao produto (KUMAR; WANKHEDE; GENA, 2015).

O sistema cooperativo agropecuário no Brasil, não prevê a exclusividade do associado nas atividades desenvolvidas com a cooperativa, assim como não há obrigação legal que prevê a participação do cooperado com a cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2007), porém o comprometimento e apoio do associado é fundamental para a saúde econômica e financeira da cooperativa (FULTON; ADAMOWICZ, 1993). A distribuição dos resultados ocorre de acordo com as transações entre cooperado e cooperativa e não por sua participação no capital (OCB, 2016).

Se a cooperativa não receber produtos ou serviços deixará de existir e isso traz um desafio para a gestão da cooperativa: incentivar os cooperados a participar de forma ativa (FULTON; ADAMOWICZ, 1993). O estudo de Mendes, Hernandez e Silva (2015) analisou os motivos do insucesso da Cooperativa Agrícola Fazenda Tietê localizada no estado de São Paulo. A pesquisa apontou a falta de conhecimento dos cooperados acerca dos Princípios e Valores do Cooperativismo, baixa participação dos cooperados no processo decisório, a concentração de poder e baixa transparência, acabou por gerar desmotivação e insatisfação dos demais membros.

Fomentar o princípio de uma gestão democrática em uma cooperativa torna-se importante à medida que fortalece a participação do cooperado nas deliberações estratégicas, além de fortalecer laços de confiança e melhoria no ambiente dos negócios (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016). Dessa forma, a cooperativa pode promover ações para incentivar o cooperado a participar das atividades da cooperativa. Fatores que podem estar relacionados com o custo de oportunidade, a exemplo das assistências que são oferecidas pela cooperativa (técnicos agropecuários, veterinários, dentre outras), são formas de incentivar o associado e diminuir a existência de oportunismo, sendo esta uma prática muito comum nas cooperativas brasileiras (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Fulton e Adamowicz (1993), identificaram os fatores que melhoram o comprometimento do associado com uma cooperativa de grãos, na região de Aberta, EUA. Os agricultores com maior probabilidade de se comprometer com as atividades da cooperativa foram os que deram maior importância ao compartilhamento dos lucros, pela disponibilidade de serviços agropecuários e aqueles que possuíam maior parte de sua renda advinda do cultivo de grãos.

### **2.1.2 Teorias Organizacionais e o Cooperativismo**

Os estudos acerca da governança corporativa em cooperativas, assim como da sustentabilidade em cooperativas são sustentados por teorias organizacionais que possibilitam compreender a construção teórica de cada um dos temas. Nesse sentido, são apresentadas a Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders*. A primeira busca compreender os problemas de agência ocasionados pela separação da propriedade e controle, demonstrando também no contexto cooperativo. Em seguida a Teoria dos *Stakeholders* demonstra como o engajamento com as partes interessadas pode ser benéfico para a organização, especialmente no contexto cooperativo.

### 2.1.2.1 Teoria da Agência

Devido a sua estrutura organizacional, existem aspectos que são únicos das cooperativas. A cooperativa é composta por membros que fazem parte da governança e elegem um grupo para realizar a gestão da cooperativa e prestar contas das operações aos demais membros (BHUYAN, 2007). São caracterizadas pela estrutura de propriedade difusa, em que as quotas não são negociáveis em mercado e o poder de decisão é igualitário. Dessa forma a ocorrência de custos de agência para o monitoramento são inevitáveis (SILVA; SOUSA; LEITE, 2011; CARPES; CUNHA, 2018).

De acordo com Jensen e Meckling (1976), os problemas de agência são ocasionados quando há uma separação entre a propriedade e o controle, gerando um conflito de interesses entre as partes. Um relacionamento de agência pode ser definido como quando uma ou mais pessoas (proprietário) contratam outra pessoa (agente) para delegar a função de controle e tomada de decisão. Se as duas partes forem maximizadoras de resultados, pode ocorrer um conflito de interesses e o agente pode agir de modo oportuno em detrimento de seus benefícios (EISENHARDT, 1989).

Para dirimir práticas oportunistas por parte dos agentes, são utilizados mecanismos para garantir que o agente não tome decisões que possam prejudicar o principal (JENSEN; MECKLING, 1976). A implementação de medidas para controlar as ações do agente gera custos de agência. Estes custos são referentes a formalização de contratos, despesas com monitoramento, contratação de seguros ou planos de incentivos para melhorar o desempenho da administração (SILVA; SOUSA; LEITE, 2011). Assim, torna-se necessário incorrer custos de agência para monitorar as práticas dos agentes, criando mecanismos que sejam possíveis de monitorar suas decisões (JENSEN; MECKLING, 1976).

De acordo com Carvalho e Bialoskorski Neto (2008) a propriedade e controle das cooperativas não são separadas, pois o controle é realizado pelos membros eleitos, em que o associado é principal e agente ao mesmo tempo. Isso ocorre devido a estrutura societária da cooperativa em que todos os participantes são proprietários, mas nem todos tem acesso ao controle (SILVA; SOUZA; SILVA, 2015; MACIEL *et al.*, 2018). Neste caso, as decisões estratégicas podem sofrer a influência de interesses particulares dos associados, podendo ocorrer pelo voto dos cooperados nas assembleias, assim como pelas decisões tomadas pelo conselho de administração, que também é formado pelos membros associados (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI, 2014; SILVA; SOUZA; SILVA, 2015). Para Silva, Souza e Silva (2015) há o interesse por parte do associado pela prestação de contas das operações da cooperativa, e é

dessa forma que os custos de agência se enquadram, quando o controle da cooperativa presta contas aos demais associados sobre as operações realizadas.

#### 2.1.2.2 Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* foi criada por Robert Freeman em 1984 e contextualiza que stakeholders são todas as partes interessadas da organização, não somente os acionistas, como também a sociedade, governos, clientes, fornecedores, ou, seja, tudo que está envolto à organização (DONALDSON; PRESTON, 1995). A história padrão dos negócios, que está atrelada a geração de valor econômico, não é suficiente, pois se faz necessário pensar nos efeitos sociais das ações das organizações, dessa forma, é necessário unir os aspectos sociais aos econômicos (FREEMAN; PHILLIPS, 2002). A Teoria dos *Stakeholders* sob a ótica cooperativista é apropriada, à medida em que as cooperativas tendem a alinhar seus objetivos não somente para o enriquecimento econômico, mas também aos aspectos não econômicos, de acordo com a essência cooperativista que prima por seus princípios e valores (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015; OCB, 2016).

A ideia central é que o sucesso de uma organização depende de como se relaciona com o meio no qual está inserida e com seus grupos chave: clientes, fornecedores, comunidade, dentre outros, que podem influenciar suas atividades (FREEMAN; PHILLIPS, 2002). Ao alinhar as estratégias de acordo com as expectativas dos *stakeholders* e gerando dessa forma um bom relacionamento com estes, é possível obter mais competitividade no mercado, sobrepondo-se aos concorrentes (HARRISON, FREEMAN; ABREU, 2015).

De acordo com Harrison, Freeman e Abreu (2015), o reconhecimento e a gestão dos *stakeholders* de uma organização podem proporcionar benefícios. Isto porque, quando um *stakeholder* se sente reconhecido e bem tratado ele tende a retribuir com atitudes e comportamentos positivos de acordo com o seu papel na organização, sendo na forma de adquirir mais produtos e serviços, comprar ações, proporcionar melhores condições financeiras, permanecendo fiel a organização ou concedendo incentivos fiscais (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015).

No contexto cooperativo, as organizações apresentam uma estrutura organizacional diferenciada, em que uma única pessoa pode ter o papel de vários *stakeholders*: o membro da cooperativa é ao mesmo tempo o proprietário, o fornecedor e o cliente, ou seja, a própria parte interessada (PAVÃO; ROSSETTO, 2015). No que tange as cooperativas, o envolvimento com as partes interessadas (*stakeholders*) está previsto nos princípios e valores cooperativistas, que

trazem a importância de as cooperativas atuarem de maneira sustentável, gerando valor para a organização, para a comunidade onde está inserida e para seus cooperados, além da preocupação com causas ambientais e sociais (OCB, 2016).

Nesse sentido, compreender como as partes interessadas se relacionam com a cooperativa e propor uma gestão adequada aos interesses dos *stakeholders*, tendo em vista o poder de influência que estes grupos têm sobre a cooperativa, pode refletir em seu desempenho econômico, social e ambiental (PAVÃO; ROSSETTO, 2015).

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS

Além da observância dos Princípios e Valores do Cooperativismo, é importante que a cooperativa busque meios de profissionalizar a sua gestão e melhorar a relação com seus cooperados, isso sem perder a essência cooperativista. Nesse sentido, a governança corporativa aplicada ao ambiente cooperativo pode trazer melhorias quanto a transparência nas ações, reduzir conflitos de interesse que possam comprometer o desenvolvimento da cooperativa, além de propiciar um desenvolvimento sustentável dos negócios (MACIEL, *et al.*, 2018).

### 2.2.1 Mecanismos e Agentes da Governança Corporativa

O Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), define a governança corporativa como: “[...] sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários/cooperados, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (conselho fiscal, auditorias e outros)” (IBGC, 2015a). Nesse sentido, à medida que as organizações se tornam mais complexas, tem-se a necessidade de implementar mecanismos que possibilitem o controle e monitoramento da organização (CARPES; CUNHA, 2018).

A governança corporativa também pode ser aplicada a outras formas de organizações que possuem uma governança democrática, como é o caso das cooperativas (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008) haja vista que, em uma organização cooperativa não se torna viável que todos os associados sejam também gestores. Dessa forma, há uma separação de funções e a escolha de membros para gerir a cooperativa de acordo com os interesses dos demais associados (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008). Os membros escolhidos para compor as estruturas de governança da cooperativa são chamados de agentes, e estes irão

compor a estrutura de governança de acordo com os mecanismos utilizados pela cooperativa (OCB, 2016). Conforme o IBGC (2015b, p.13) os agentes de governança são “indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal, etc.”

De acordo com o IBGC (2015a, p. 98) “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões”. Adicionalmente, os agentes de governança têm o papel de zelar pela sustentabilidade das cooperativas, buscando a perenidade nos negócios, além de incorporar ações relacionadas a ordem ambiental e social nas operações (IBGCa, 2015).

Por sua vez, os mecanismos de governança podem ser divididos em internos e externos. Os internos são aqueles instituídos pela organização (conselho administração, sistema de remuneração de executivos e sistemas de monitoramento) e os externos são aqueles impostos pelo ambiente legal e regulatório do país (normas contábeis, mercado de capitais e partes interessadas), por exemplo (ROGERS; RIBEIRO, 2006). A partir da utilização de mecanismos de governança corporativa é possível monitorar e dar transparência as ações dos agentes (SCHAFFER; CREPALDI, 2013; SILVA; SOUZA; SILVA, 2015; MACIEL *et al.*, 2018). Em uma organização com fraca governança e sem mecanismos efetivos de monitoramento, os agentes podem alinhar suas decisões em benefício próprio, agindo de maneira oportunista, às custas do principal (JENSEN; MECKLING, 1976; SIQUEIRA; BIALOSKOSKI, 2014).

A estrutura de governança das cooperativas que se refere a formação de um conselho de administração/diretoria e um conselho fiscal é uma prerrogativa legal que está amparada na Lei nº 5.764 de 1971 (BRASIL, 1971). Deste modo, Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) argumentam que por estarem previstos na legislação, estes mecanismos de governança podem não efetivamente influenciar na eficiência da cooperativa ou na riqueza dos associados.

O IBGC (2015a) explicita a importância de implementar outros mecanismos na estrutura de governança que podem auxiliar a mitigar conflitos de interesse e melhorar a *accountability* na cooperativa. O Quadro 3 demonstra a estrutura de governança de acordo com o manual de boas práticas de governança do IBGC.

No que tange as sociedades cooperativas, as decisões são tomadas por meio da delegação do poder, em que os membros (principal) indicam um conselho de administração (agente) para tomar as decisões. O conselho fiscal é responsável por monitorar o conselho de administração com o objetivo de mitigar conflitos de agência, por conta de possíveis desvios de interesses que podem ocorrer (BIALOSKORSKI NETO, 2007; CARPES; CUNHA, 2018). Os mecanismos de governança corporativa, estão relacionados a participação dos cooperados,

atuação do conselho de administração, conselho fiscal e auditoria (SCHAFFER; CREPALDI, 2013; CARPES; CUNHA, 2018; MACIEL *et al.*, 2018). Dessa forma, a utilização de mecanismos de governança corporativa se torna fundamental para minimizar possíveis conflitos de interesse (MACIEL *et al.*, 2018).

**Quadro 4 - Estrutura da Governança Corporativa em Cooperativas**

Assembleia Geral	Órgão soberano da cooperativa, composto por todos os membros associados a cooperativa, é o local em que os membros podem e devem exercer seus direitos. Cabe a assembleia geral deliberar sobre os planos de desenvolvimento e sobre a aprovação das contas.
Diretoria/Conselho de Administração	Órgão encarregado do processo de decisão de uma cooperativa em relação ao seu direcionamento estratégico, é quem decide os rumos do negócio conforme o melhor interesse da cooperativa e dos cooperados.
Conselho Fiscal	Tem como objetivo fiscalizar os atos dos conselheiros de administração e executivos, e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, denunciar erros, fraudes ou crimes que descobrir, analisar as demonstrações financeiras e emitir parecer sobre elas.
Auditoria	Agente de controle que tem como objetivo avaliar os controles internos em relação à capacidade de prevenir fraudes e erros, bem como opinar sobre a qualidade das informações econômicas e financeiras apresentadas nas demonstrações financeiras.
Conselho Consultivo	Atua em compromisso com a coletividade dos cooperados, é uma alternativa para assegurar a participação de especialistas não cooperados em apoio ao conselho de administração.
Comitês	Atividades do conselho de administração que demandam tempo adicional, podem ser exercidas com mais profundidade e detalhamento em comitês específicos. Podem ser formados comitês de auditoria, gestão de riscos, compliance, recursos humanos e remuneração, governança, finanças, sustentabilidade, entre outros. Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao conselho.

Fonte: IBGC (2015a).

O estudo de Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) encontrou que somente 1/3 das cooperativas possuem auditoria independente. A baixa adesão pelos serviços de auditoria pode dar-se devido não haver previsão legal para contratação deste serviço, apesar de ser um importante mecanismo que atua conjuntamente com o conselho fiscal para verificar a conformidade nas informações apresentadas, o cumprimento de normas e processos e propor melhorias em processos internos da cooperativa (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2014; MACIEL *et al.*, 2018).

Carpes e Cunha (2018) analisaram a utilização dos mecanismos de governança corporativa de acordo com o estágio de ciclo de vida da cooperativa (nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio). Os resultados indicam que em cooperativas em estágio de rejuvenescimento, a participação dos cooperados é mais desenvolvida. Em relação ao conselho de administração, há um maior desenvolvimento desse mecanismo também no estágio de rejuvenescimento, quando comparadas às cooperativas em estágio de declínio. Os mecanismos de auditoria são mais desenvolvidos no estágio de maturidade da cooperativa e em relação aos mecanismos do conselho fiscal não se apresentou resultados significativos devido ser um mecanismo obrigatório previsto em lei (CARPES; CUNHA, 2018).

Maciel *et al.* (2018) analisaram a adoção de mecanismos de governança corporativa em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul. Os resultados demonstram que a cooperativa possui uma estrutura de governança mínima, sendo: assembleia geral, conselho de administração, diretoria, conselho fiscal e auditoria interna e externa. Os autores propuseram a implementação de outros mecanismos que podem ser utilizados para profissionalizar a gestão, como a criação de comitês e a participação de especialistas externos à cooperativa, mas sem direito a voto, investimentos em educação continuada para as estruturas de governança e melhor observação a legislação vigente para evitar problemas com o fisco (MACIEL *et al.*, 2018).

A participação dos membros nas estruturas da governança corporativa da cooperativa é importante para o monitoramento da gestão, a exigência da prestação de contas e maior transparência nas ações, dirimindo possíveis conflitos de agência (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008). Os mecanismos de governança devem oportunizar a participação dos membros, o acesso à informação, além de espaço para manifestação do membro associado (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016).

Contudo, nem sempre a participação dos membros é efetiva. De acordo com Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008) a participação dos cooperados nas atividades da governança não é comum e quanto maior a região de abrangência da cooperativa, maior é a dispersão da propriedade e a baixa participação por parte dos cooperados pode ser ainda mais evidente. A participação do membro associado é relevante, na medida em que traz legitimidade às ações da gestão, conferindo o princípio cooperativista de uma gestão democrática, além de fortalecer os mecanismos de decisão coletiva (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008; PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016). A motivação para a participação dos membros muitas vezes vem de algum benefício de curto prazo para que dessa forma seja evitado o efeito carona, nas tomadas de decisões nas assembleias.

O estudo de Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008), no contexto das cooperativas de crédito, verificou que a baixa participação dos cooperados dá-se pela confiança depositada na gestão, que é importante para o modelo cooperativista, porém pode enfraquecer o acompanhamento e a fiscalização dos associados (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016). Quando os mecanismos de controle são apresentados como eficientes, os cooperados se sentem mais seguros e passam a reduzir sua participação. Outro fator é a dispersão do controle, que também provoca a baixa participação dos cooperados, concentrando assim, maior poder aos gestores (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008).

Pozzobon, Zylbersztajn e Benjamin (2012) destacam que como as cooperativas não são negociadas em mercado aberto, ineficiências operacionais podem passar despercebidas,

especialmente em cooperativas maiores em que a propriedade é dispersa e poucos membros são incentivados a monitorar o desempenho da cooperativa. Neste mesmo contexto, Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) destacam que a participação dos membros de uma cooperativa é fundamental como um mecanismo de controle, assim como para a definição das estratégias da cooperativa.

Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) analisaram a participação e mecanismos de participação dos membros das cooperativas de crédito brasileiras. Os principais resultados apontam para uma baixa participação dos cooperados nas assembleias e que um dos motivos evidenciados pelos cooperados foi a confiança na gestão, além da não compreensão da sua importância no processo decisório. Esse dado também reflete na baixa participação dos associados como candidatos aos cargos de gestão, assim como um baixo envolvimento na escolha de novos dirigentes. Desse modo, o estudo permite observar a importância da criação de mecanismos que motivem o associado a participar das assembleias e tornar-se mais ativo aos processos de decisão que lhe cabe dentro da cooperativa, tendo em vista a importância do órgão para a estrutura de governança da organização (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

Schmitt (2017) identificou alternativas para aumentar a participação dos cooperados nas tomadas de decisões realizadas em assembleia geral em uma cooperativa de crédito do Vale do Itajaí. O estudo demonstra que em média apenas 1% dos cooperados participam das assembleias gerais da cooperativa, representando um baixo percentual tendo em vista a importância da participação do associado no processo decisório. A cooperativa também realiza pré-assembleias para abranger um número maior de associados, e apresentar as deliberações que seriam discutidas nas assembleias gerais, sendo que a participação nas pré-assembleias chega em média a 17% de membros associados. Desse modo, o autor propôs inserir o processo de decisão nas pré-assembleias, a partir das deliberações apresentadas, computando o voto do associado para considerá-lo na assembleia geral, para que a representatividade no processo de tomada de decisão fosse maior, motivando assim a participação dos associados (SCHMITT, 2017).

Pies, Baggio e Romeiro (2016) analisaram a participação dos associados nos espaços de governança em uma cooperativa rural de energia elétrica com sede em Erechim, Rio Grande do Sul. Na percepção dos conselheiros, a participação dos cooperados é importante para que a gestão estratégica da cooperativa esteja alinhada aos interesses dos cooperados, e para que a participação seja efetiva, os cooperados devem dispor de informações temporais para ter conhecimento sobre a situação da organização, e assim exercer o poder de decisão de forma assertiva.

Outro ponto destacado pelos conselheiros, diz respeito a maior participação dos cooperados quando havia demandas objetivas a serem cumpridas pela cooperativa, sendo que no contexto temporal da pesquisa, a cooperativa passava por um momento de baixa participação dos cooperados, relacionando a participação mais intensa motivada a benefícios diretos. Para incentivar a participação dos cooperados foram realizadas ações para descentralizar a gestão, com a criação de conselho estendido e reuniões nas comunidades como forma de aproximação com os cooperados e elevar a participação na assembleia geral (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016).

### **2.2.2 Práticas de Governança Corporativa**

A governança corporativa possibilita o controle e monitoramento da gestão por meio de mecanismos que possibilitam a verificação das ações dos gestores, para que estas sejam alinhadas aos interesses dos proprietários (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008). Nesse sentido, a aplicação de práticas de governança corporativa em cooperativas contribui para estabelecer mecanismos que permitam a participação igualitária dos cooperados, profissionalização dos gestores, além de uma gestão mais eficiente e responsável por meio do monitoramento e controle (FRIEDRICH *et al.*, 2015).

O IBGC (2015a) define que as práticas de governança corporativa visam proporcionar maior transparência e qualificar a relação entre os cooperados, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, contribuindo para dirimir e harmonizar os conflitos de interesse que podem ocorrer. De acordo com a OCB (2016, p. 13), em seu manual de governança corporativa, a instituição de boas práticas de governança tem por finalidade:

Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa; facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas; contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; obter melhores resultados econômico-financeiros; incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Nesse sentido, as boas práticas de governança corporativa nas cooperativas proporcionam um maior alinhamento aos interesses dos cooperados, gerando maior transparência nas decisões, além de contribuir para harmonizar os conflitos de interesse. No que tange as boas práticas de governança, todos os órgãos/mecanismos da cooperativa estão envolvidos, para que em cada um sejam estabelecidas diretrizes para proporcionar maior transparência e conformidade (IBGC, 2015a; OCB, 2016).

**Quadro 5 - Boas práticas de governança corporativa de acordo com o IBGC**

Mecanismo	Práticas de Governança
Propriedade	Neste item, as práticas de governança dizem respeito as prerrogativas de voto do cooperado (1 cooperado = 1 voto, no caso de cooperativas singulares); as competências e deliberações da assembleia geral e extraordinária; diretrizes para a ordem do dia e documentações; recebimento de propostas dos cooperados; perguntas prévias dos cooperados; regras de votação e registro de cooperados; manual para participação nas assembleias; conflitos de interesses nas assembleias gerais; incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas; condições de saída de cooperados; mediação e arbitragem; política de distribuição de sobras e rateio de perdas.
Conselho de Administração	Estabelecimento de diretrizes para melhorar as práticas do conselho: missão do conselho de administração; atribuições; gerenciamento de riscos corporativos; sustentabilidade; políticas de porta-vozes; composição do conselho de administração; qualificação do conselho de administração; idade; prazo do mandato; disponibilidade de tempo; participação em outros conselhos e comitês; presidente do conselho; segregação das funções de presidente do conselho e executivo principal; sessões executivas; convidados para reuniões do conselho; conselheiros suplentes; número de membros; tipos de conselheiros; educação contínua dos conselheiros; avaliação do conselho e do conselheiro; avaliação do executivo principal e da diretoria executiva; planejamento de substituição e renovação; introdução de novos conselheiros; conselhos interconectados; mudança da ocupação do conselheiro; remuneração dos conselheiros de administração; regimento interno do conselho; orçamento do conselho e consultas externas; conselho consultivo; comitês do conselho de administração; composição dos comitês; qualificações e compromisso; comitê de auditoria; relacionamento do comitê de auditoria com o conselho de administração, com o executivo principal e com a gestão; relacionamento com os auditores independentes; relacionamento com controladas e coligadas e terceiros; comitê de recursos humanos; ouvidoria e canais de denúncias; auditoria interna; relacionamentos; relacionamento com os cooperados; relacionamento com o executivo principal e seus subordinados; relacionamento com os comitês; relacionamento com os comitês; relacionamento com a auditoria independente; relacionamento com a auditoria interna; relacionamento com o conselho fiscal; relacionamento com entidades controladas e/ou coligadas; secretaria do conselho de administração; datas e pautas das reuniões; documentação e preparação das reuniões; condução das reuniões; atas das reuniões; confidencialidade;
Gestão	O manual prevê como boa prática de gestão a segregação entre a governança e gestão. Dessa forma, neste tópico são trazidas prerrogativas acerca da gestão executiva da cooperativa: atribuições; indicação dos executivos; relacionamento com as partes interessadas; transparência; relatórios periódicos; padrões internacionais; controles internos; código de conduta; avaliação principal e da gestão; remuneração dos gestores; acesso às instalações, informações e arquivos.
Auditoria	A auditoria é um agente de controle em que são trazidas as seguintes práticas sobre: auditoria independente; relatório de auditores independentes; contratação, remuneração, retenção e destituição; recomendações do auditor independente; contratação e independência; serviços extra-auditoria; normas profissionais de independência;
Conselho Fiscal	Para o conselho fiscal que atua como um agente de fiscalização, são atribuídas boas práticas sobre: composição; agenda de trabalho; relacionamento com os associados; relacionamento com o comitê de auditoria; relacionamento com os auditores independentes; relacionamento com a auditoria interna; remuneração do conselho fiscal; pareceres do conselho fiscal;
Conduta e conflito de interesses	O código de conduta é um documento que deve comprometer os conselheiros, membros da diretoria, executiva, funcionários e cooperados. Nesta prática, são tratadas ações sobre: abrangência; conflito de interesses; acúmulo de cargos eletivos em pessoas jurídicas cooperadas; operações com partes relacionadas; afastamento das discussões e deliberações; uso de informação privilegiada; política de transação de quotas; política de divulgação de informações; política sobre contribuições, doações, patrocínios e ações de responsabilidade social; política de combate a atos ilícitos, prevenção de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo; certificação dos trabalhos executados pelo conselho de administração;

Fonte: IBGC (2015a).

O Quadro 4 apresenta as boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC (2015) em que a aplicação destas práticas contribui para profissionalizar a gestão, elevar

a ética nas ações, além de trazer mais transparência. Dessa forma, as práticas de governança corporativa atuam para que a cooperativa cresça e se desenvolva de forma sustentável, atuando para reduzir conflitos de interesse e melhorar a gestão da cooperativa (IBGC, 2015).

Siqueira e Bialoskorski (2014) analisaram o nível de adoção de práticas de governança corporativa como um mecanismo de monitoramento, com 27 cooperativas de São Paulo e Minas Gerais. Os resultados apontam para utilização das práticas relacionadas ao conselho fiscal que estão previstas na legislação, concluindo que as obrigações legais estão positivamente relacionadas ao nível de monitoramento das práticas de governança.

Silva, Souza e Silva (2015) analisaram o nível de práticas de governança corporativa em cooperativas agropecuárias paranaenses e de modo geral, os resultados apontaram para uma baixa adesão às práticas de governança. Apesar da importância de se utilizar dos mecanismos de governança corporativa, como forma de monitorar se os interesses dos cooperados estão sendo levados em consideração, o tema governança mostrou-se relativamente novo entre as cooperativas agropecuárias (SILVA; SOUZA; SILVA, 2015).

Schaffer e Crepaldi (2013) analisaram a utilização de práticas de governança corporativa em quatro cooperativas agropecuárias de laticínios localizadas na região sul do Brasil. Os resultados demonstram pontos vulneráveis em relação a ausência de um código de ética em algumas das cooperativas, também foi verificado a ausência de comitê de auditoria e falta de clareza quanto a política de remuneração referente a diretoria e conselhos em algumas das cooperativas analisadas. De todo modo, os autores encontraram pontos positivos em que se vislumbra a aplicação de determinadas práticas de governança corporativa, estes em relação a assembleia geral, existência de auditoria em algumas das cooperativas e o desenvolvimento de manuais de ética e conduta (SCHAFFER; CREPALDI, 2013).

Liszbinski *et al.* (2016) analisaram a adoção de boas práticas de governança em 12 cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, por meio da verificação dos estatutos sociais das cooperativas pesquisadas. Os resultados da análise demonstram que, de modo geral, as cooperativas fazem uso de boas práticas de governança. Contudo, ainda requer aperfeiçoamento no que diz respeito ao acesso às informações, conflito de interesses e utilização de mecanismos de auditoria, que não estão previstos no estatuto de todas as cooperativas.

Friedrich *et al.* (2015) analisaram as práticas de governança corporativa em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande de Sul. Os resultados apontaram que a cooperativa passou por uma reestruturação, na qual foram melhoradas práticas de gestão, busca constante pela fidelização dos associados, realização de pré-assembleias regionais antecedentes à

assembleia geral ordinária, criação de um regimento interno e a contratação de auditoria externa para auxiliar o conselho fiscal nas verificações necessárias.

## 2.3 SUSTENTABILIDADE EM COOPERATIVAS

As organizações se tornam mais sustentáveis à medida que, além da visão de obtenção de ganho econômico, também se preocupam com os impactos ambientais e sociais gerados no ambiente onde atuam (VEBER *et al.*, 2016). Nesse contexto, o conceito de sustentabilidade pode ser definido como uma abordagem que engloba fatores econômicos, sociais e ambientais, de forma equilibrada e com visão de longo prazo, preocupando-se com as partes interessadas (*stakeholders*) e com as gerações futuras (LANGE; BUSH; DELGADO-CERBALLOS, 2012).

As cooperativas são organizações que possuem a sustentabilidade como parte integrante de seus Princípios e Valores Cooperativistas. O trabalho cooperado visa promover a inclusão social assim como gerar riqueza ao membro associado da cooperativa, auxiliando na promoção da sustentabilidade local (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

### 2.3.1 Antecedentes da Sustentabilidade

O capitalismo trouxe consigo o aumento do consumo e conseqüentemente uma maior utilização dos recursos naturais, desencadeando a preocupação sobre a utilização e manutenção destes recursos (GRAY; BEBBINGTON, 2000). Nessa perspectiva iniciou-se o debate sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. O termo sustentabilidade se popularizou quando foi utilizado no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas em 1987. O enfoque está no desenvolvimento econômico concomitante ao desenvolvimento social e ambiental, ou seja, a combinação do crescimento econômico respeitando as mudanças culturais e sociais, assim como o meio ambiente (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Dessa forma, o desenvolvimento sustentável conforme proposto pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas pode ser definido como atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras a atender suas próprias necessidades (GRAY, 2006). De acordo com Gray (2006) a sustentabilidade em um conceito global envolve tanto a preservação do meio ambiente, ou seja, criar condições para preservar a capacidade do ambiente natural para continuar a sustentar a vida, como também

relacionado a justiça social, por meio da equidade, para que todas as pessoas tenham acesso a esses recursos.

Para Gray e Bebbington (2006) a sustentabilidade tem relação a utilização eficiente dos recursos naturais, para que estes sejam utilizados pelas gerações do presente e que também as gerações futuras tenham condições de utilizá-los. Do mesmo modo, em relação ao lado social da sustentabilidade, faz-se necessário implementar medidas que promovam a justiça social e a igualdade de todos os povos e gerações, a partir da igualdade de direitos.

Outro evento que foi marcado pelas discussões acerca do desenvolvimento sustentável foi a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro (Eco 92). Nessa conferência foi aprovada a Agenda 21 com uma série de objetivos para atingir o desenvolvimento sustentável (UNCED, 1992). Em 2012 aconteceu a Conferência das Nações Unidas do Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Rio+20 com o objetivo de firmar o compromisso das nações em atingir um desenvolvimento sustentável, como também para analisar a propostas implementadas até então (UNCED, 2012). Mais recentemente, em 2015, os países membros das Nações Unidas adotaram os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). São 17 objetivos que estão propostos a serem cumpridos até o ano de 2030, sendo um plano que cobre todos os aspectos da sustentabilidade e todos os setores da sociedade (FLEMING *et al.*, 2017).

Neste contexto, o enfoque está em implementar medidas em que seja possível balancear as questões ambientais com o desenvolvimento social e econômico, promovendo a responsabilidade sobre as ações realizadas no que tange a exploração de recursos e investimentos financeiros para que se possa ter uma harmonia entre o desenvolvimento econômico e tecnológico e os recursos naturais (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008). Cabe ressaltar que para um desenvolvimento sustentável deve-se levar em consideração as mudanças sociais e culturais, além dos limites físicos dos ecossistemas, incorporando as questões ambientais em todos os setores, inclusive no ambiente político (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008).

Nesse sentido, a sustentabilidade pode ser definida como um conjunto de ações destinadas a manter a integridade do planeta e a preservação de seus ecossistemas, possibilitando o atendimento às necessidades das gerações presentes, assim como das futuras gerações (BOFF, 2017). Para Boff (2017) a sustentabilidade deve ser pensada em vários níveis: local, regional, nacional e global, no sentido de adequar a sustentabilidade de acordo com as singularidades de cada local, assim como a cultura e costumes presentes nele. Ademais, avaliar a sustentabilidade também como uma perspectiva global é necessário a medida em que se leva

consideração que os custos e benefícios de um desenvolvimento sustentável sejam repartidos de forma solidária a todos os indivíduos.

As discussões acerca da sustentabilidade têm ganhado amplitude nas últimas décadas, devido aos impactos ambientais e problemas sociais que passaram a ser notáveis. Dessa forma, discutir sobre como atingir um desenvolvimento sustentável tornou-se relevante para traçar estratégias sobre como as organizações também podem contribuir com o desenvolvimento sustentável (VEBER, *et al.*, 2016).

Elkington (2012) sugere que a organização possa se desenvolver e crescer economicamente, sem esquecer do tripé da sustentabilidade: econômico, social e ambiental, para que dessa forma ela se comprometa em exercer suas atividades de forma responsável. O tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*) construído por Elkington propõe o equilíbrio entre os pilares econômico, social e ambiental, assim o sucesso de uma organização depende destes três pilares trabalhados de forma conjunta (ALHADDI, 2015). O quadro 5 apresenta a conceituação dos três pilares da sustentabilidade de acordo com Elkington.

**Quadro 6 - Pilares da sustentabilidade**

Pilar Econômico	Capacidade da organização de gerar valor para ela e aos seus <i>stakeholders</i> , ou seja, prosperando conjuntamente com suas partes interessadas.
Pilar Social	A empresa trabalha com responsabilidade social, valores éticos e condições apropriadas de trabalho, gerando retorno para a comunidade em que está inserida.
Pilar Ambiental	Adoção de práticas responsáveis quanto ao uso de recursos naturais, utilização eficiente de recursos energéticos, redução da emissão de gases de efeito estufa, além da preocupação com as gerações futuras.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de Alhaddi (2015).

Para Claro, Claro e Amâncio (2008), o engajamento das organizações em questões socioambientais, pode contribuir para a obtenção de um melhor relacionamento com os *stakeholders*, além da melhor utilização de recursos naturais. Os benefícios podem ser percebidos tanto em aspectos econômicos, com a economia de recursos, reaproveitamento de resíduos, busca por tecnologias limpas, incremento de receitas, além da melhoria na imagem institucional perante os *stakeholders* e o comprometimento dos colaboradores (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Colocar os conceitos de sustentabilidade em prática pode tornar as organizações mais competitivas em um mercado em que as pressões sociais pela busca de práticas sustentáveis nas organizações também têm feito empresas implementar iniciativas que reduzam o impacto ambiental além de buscar efetividade dos pilares econômico e social (LANGE; BUSH; DELGADO-CEBALLOS, 2012; ALBANIO; TATSCH, 2016).

De acordo com Kocollari (2015) responsabilizar as organizações perante seus *stakeholders* faz com que elas se tornam mais éticas e transparentes. Dessa forma, Camargo *et al.* (2018) propõe que com a identificação e o monitoramento dos problemas no âmbito das práticas sustentáveis torna-se possível implementar estratégias para mitigar os impactos e melhorar o nível de sustentabilidade. Para Zanella, Kruger e Barrichello (2019) é importante para as organizações promover práticas que englobem as três dimensões da sustentabilidade e que essas ações sejam percebidas pelos seus *stakeholders*. Quando as demais partes interessadas percebem que a empresa se propõe a estar presente em ações voltadas a questões sociais e ambientais, para além da preocupação econômica, isso é visto como positivo e melhora o engajamento com a comunidade a sua volta.

Alinhar as estratégias a processos responsáveis, buscando reduzir os impactos gerados, pode ser uma porta de entrada para novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, economia de recursos e para estabelecer um bom relacionamento com os *stakeholders* (LOPES; PACAGNAN, 2014). Nesse sentido a responsabilidade das organizações em questões ambientais e sociais, diz respeito a implementação de ações que visam beneficiar o meio ambiente e comunidade local. Campanhas de redução de resíduos, reutilização de materiais, são formas de promover não somente o desenvolvimento econômico, mas também o lado social e ambiental da empresa (DI DOMENICO *et al.*, 2015).

Nesse sentido, organizações que atuam em ambientes competitivos devem entender como desenvolver os três pilares da sustentabilidade de modo a atingir positivamente seus *stakeholders*. Para isso, é necessário que a sustentabilidade não seja tratada como algo raso, mas sim, estar enraizada na estratégia da organização. Implementar estratégias que visem promover o engajamento da empresa com as partes interessadas, além de comunicar o esforço da organização em promover a sustentabilidade, pode estimular a participação e melhorar o relacionamento com os *stakeholders* (FERRO *et al.*, 2019).

### **2.3.2 Sustentabilidade nas Cooperativas**

Para Bretos e Marcuello (2016) as cooperativas têm se destacado como um importante modelo para resolver problemas sociais e econômicos causados pelo capitalismo e pela globalização. Nessa perspectiva, as organizações cooperativas surgiram com o propósito de fomentar o desenvolvimento local de forma sustentável e com o olhar para a comunidade. A própria estrutura de governança da cooperativa é voltada ao atendimento de diversos *stakeholders*, sendo eles os membros, funcionários, governos e comunidade em geral,

trabalhando na busca constante do desenvolvimento econômico local (BRETOS; MARCUELLO, 2016).

Para Schneider (2015) os empreendimentos associativos como o caso das cooperativas já possuem em sua essência a sustentabilidade como premissa para seus negócios. A cooperativa é mais justa e equitativa, há uma construção coletiva com o envolvimento do associado, que pode usufruir daquilo que ajudou a construir. A democracia e a participação dos cooperados no processo decisório também fazem parte da estrutura organizacional da cooperativa e podem contribuir para o desenvolvimento sustentável (SCHNEIDER, 2015).

As cooperativas cumprem uma função social de integração e geração de trabalho e renda por meio do trabalho cooperado, contribuindo tanto para o crescimento e educação de seus cooperados, quanto para o desenvolvimento da região em que atua. Para isso, é necessária uma gestão que leve em consideração o equilíbrio econômico, social e ambiental de acordo com o papel da cooperativa pela busca do desenvolvimento sustentável (ABARGHANI; MOHAMMAD; MEIBOUDI, 2013). Nessa perspectiva, se faz necessário implementar estratégias considerando a sustentabilidade como vantagem competitiva para a cooperativa, visando sempre o equilíbrio econômico, social e ambiental (SCHEIDT; STEFANO; KOS, 2019).

O conceito de sustentabilidade está inserido no modelo cooperativo tendo em vista que uma cooperativa busca a geração de ganho econômico para seus cooperados, promovendo a geração de renda e a inclusão social, além do compromisso na implementação de políticas que visem a preservação ambiental, a perenidade nos negócios e o engajamento com a comunidade (OCB, 2016). Nesse sentido, a sustentabilidade no contexto cooperativo deve objetivar a diminuição de desigualdades sociais por meio do trabalho cooperado, contribuindo para o desenvolvimento local e melhora na qualidade de vida das pessoas (VEBER *et al.*, 2016).

Pautada nos princípios e valores do cooperativismo, uma cooperativa já tem em sua essência a tendência de coletividade, por desenvolver uma função social tanto para seus membros, como também para seus *stakeholders*, pressupondo-se assim que as cooperativas trabalhem no equilíbrio econômico, social e ambiental. Em uma cooperativa apoiada em seus princípios e valores, espera-se que a gestão seja realizada com base em valores éticos, transparência e comprometimento com a busca pela sustentabilidade (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

De acordo com Aris *et al.* (2018) a sustentabilidade é parte da identidade cooperativa, devido a seus valores éticos, justiça social e comportamento ambiental. Não obstante, a sustentabilidade cooperativa atua para promover o desenvolvimento econômico e social dos

cooperados e a inclusão social e promoção da igualdade de gênero. Esses fatores contribuem para o desenvolvimento local em que a cooperativa está inserida além de auxiliar em políticas para redução da pobreza e estimular uma gestão participativa.

Uma gestão pautada no desenvolvimento sustentável da cooperativa, fará com que ela cresça e se desenvolva no mercado em que atua e crie competitividade, tanto para alcançar novos mercados, quanto satisfazer os interesses de seus cooperados (ARIS *et al.*, 2018). Para Segui-Más, Bollas-Araya e Polo-Garrido (2015) a sustentabilidade já está inserida na ideologia cooperativa por meio dos princípios e valores do cooperativismo, de modo que fica claro o compromisso dessas organizações com o ambiente em que estão inseridas.

De acordo com Moraes, Siqueira e Silva (2020) o desenvolvimento sustentável que está inserido nos princípios e valores cooperativistas, visa promover práticas que irão abranger as três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Além da importância em observar e implementar práticas que promovam o trabalho cooperado pautado no desenvolvimento e melhoria na qualidade de vida de seus cooperados assim como da comunidade, essas ações podem melhorar a imagem corporativa da cooperativa, assim como criar uma vantagem competitiva para ela (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

### **2.3.3 Práticas Sustentáveis Adotadas pelas Cooperativas**

Apesar da literatura apontar que a sustentabilidade faz parte da ideologia cooperativista, estudos empíricos demonstram que ainda há um caminho a ser percorrido por estas organizações para o alcance da sustentabilidade, levando em consideração principalmente o equilíbrio econômico, social e ambiental. Para buscar estas evidências, utilizou-se das plataformas *ResearchGate*, *Spell*, Portal de Periódicos Capes, Google Acadêmico, compreendendo os anos de 2016 a 2020. O recorte temporal escolhido foi com o objetivo de se buscar artigos recentes, que demonstram a realidade atual das cooperativas para poder-se comparar os achados de estudos anteriores com os desta pesquisa. Os termos utilizados para busca foram: sustentabilidade em cooperativas; práticas de sustentabilidade em cooperativas; *sustainability in cooperatives*; *sustainability practices in cooperatives*.

Veber *et al.* (2016) analisou a percepção dos gestores de uma cooperativa quanto a utilização de práticas de sustentabilidade nas três dimensões: econômica, ambiental e social. Utilizando escala de 1 a 5, os resultados indicam a existência de ações voltadas às práticas sustentáveis, especialmente em relação à sustentabilidade ambiental (3,28), seguido da sustentabilidade econômica (2,88) e pôr fim a dimensão social da sustentabilidade (2,55). Os

autores propuseram medidas que podem contribuir para uma melhor efetividade de práticas relacionadas a dimensão social e medidas que podem melhorar a sustentabilidade da cooperativa englobando as três dimensões, além de propor a promoção de estratégias de engajamento com os colaboradores, membros e comunidade em geral (VEBER *et al.*, 2016).

Morais, Siqueira e Silva (2020) avaliaram a percepção dos membros de uma cooperativa de agricultura familiar quanto às práticas de sustentabilidade ambiental. Os resultados apontam que as práticas não são percebidas pelos cooperados, não podendo-se afirmar que não existam. Porém, tais práticas não estão sendo disseminadas de forma efetiva e com o envolvimento dos membros, como por exemplo a promoção da educação ambiental. Nesse sentido, torna-se necessário implementar ações para difundir o conhecimento acerca dos conceitos de desenvolvimento sustentável, tendo em vista que os princípios e valores do cooperativismo trazem esse contexto para o ambiente cooperativo (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020).

Scheidt, Stefano e Kos (2019) analisaram a percepção dos gestores quanto às práticas de sustentabilidade adotadas por uma cooperativa de crédito. No pilar econômico, as práticas mais perceptíveis são em relação ao cumprimento de questões éticas, gestão das sobras visando o crescimento e soluções para o cooperado e o impacto no desenvolvimento local. Em relação ao pilar social, as práticas referentes a capacitação dos associados, prestação de contas aos *stakeholders* e articulação regional com diferentes entidades são as mais percebidas. Por fim, no pilar ambiental, as ações mais percebidas são em relação ao financiamento de iniciativas socioambientais, adoção de política socioambiental e relato de informações socioambientais ao associado.

Nesse sentido, Scheidt, Stefano e Kos (2019) concluíram que de modo geral existem práticas de sustentabilidade na cooperativa estudada e que ela costuma apresentar ações, indicadores, e processos de gerenciamento referente tais práticas. Contudo, ainda existe oportunidades de melhorias, especialmente porque o pilar econômico apresentou-se como mais evidente na percepção dos gestores, sendo necessário trabalhar de forma mais efetiva os pilares social e ambiental, para atingir o equilíbrio proposto no *Triple Bottom Line*.

O estudo de Rocha, Steiner Neto (2019) analisou como as cooperativas formulam as suas estratégias em consonância com os pilares da sustentabilidade e levando em consideração os interesses dos cooperados. O estudo de caso permitiu vislumbrar que as cooperativas formulam suas estratégias pautadas nos pilares da sustentabilidade, entretanto, verificou-se que a dimensão econômica prevalece sobre os demais pilares (social e ambiental) e demonstrando não haver equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade. A busca por resultados econômicos satisfatórios é um condicionante para as cooperativas promoverem ações voltadas a

sustentabilidade social e ambiental. Nas cooperativas estudadas, o interesse dos cooperados mostrou-se atrelado a dimensão econômica (ROCHA; STEINER NETO, 2019).

Carneiro, Arruda e Leite (2018) analisaram quatro cooperativas do estado do Mato Grosso para avaliar se as práticas de sustentabilidade estão alinhadas aos princípios e valores do cooperativismo. Os resultados demonstram que não há um alinhamento total entre as práticas organizacionais voltadas a sustentabilidade com os princípios e valores do cooperativismo. Em relação à dimensão ambiental, as cooperativas preocupam-se em seguir a legislação ambiental, contudo, foram apontadas poucas iniciativas realizadas de forma voluntária. Na dimensão social, foi possível associar as práticas organizacionais com o princípio de gestão democrática e educação dos cooperados na maioria das cooperativas, mas nem todas possuem este alinhamento. Em relação a dimensão econômica, não foram encontradas evidências de que as práticas organizacionais estão alinhadas aos princípios, apenas foi possível observar que elas seguem o princípio de participação econômica do associado.

#### 2.4 COOPERATIVISMO, GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE: FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

Este tópico apresenta a construção das hipóteses de pesquisa. Para tal, foram selecionados a partir das plataformas Portal de Periódicos Capes, *ResearchGate*, *Spell*, e Google Acadêmico, estudos dos anos de 2014 a 2020 que relacionam os temas Cooperativismo, Governança Corporativa e Sustentabilidade. O recorte temporal escolhido foi com o objetivo de se buscar artigos recentes, que demonstram a realidade atual das cooperativas para poder-se comparar os achados de estudos anteriores com os desta pesquisa. Os termos de busca utilizados foram: princípios e valores do cooperativismo e sustentabilidade; governança corporativa e sustentabilidade em cooperativas; princípios e valores do cooperativismo e governança corporativa; *principles and values of cooperativism and sustainability*; *corporate governance and sustainability in cooperatives*; *principles and values of cooperativism and corporate governance*.

A governança corporativa aplicada ao meio cooperativo propõe a adoção de práticas que busquem a transparência das ações realizadas pela administração, garantindo assim o cumprimento dos interesses dos cooperados, tornando a gestão mais democrática e dirimindo possíveis conflitos de interesse. Para a cooperativa que se utiliza de práticas de governança corporativa, é notório como tais práticas contribuem para uma gestão mais transparente e

alinhada aos interesses dos cooperados, contribuindo também para a sustentabilidade do negócio (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016).

Utilizar as práticas de governança corporativa em uma cooperativa para auxiliar no alcance da sustentabilidade é importante, à medida em que as práticas de governança proporcionam mais transparência, contribuindo para uma gestão ética e eficiente e, não obstante, promovem o princípio da gestão democrática (FRIEDRICH *et al.*, 2015; VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018). Garantir que a gestão está sendo pautada de acordo com os interesses dos cooperados auxilia para tornar a cooperativa um empreendimento sustentável, não somente no que diz respeito à dimensão econômica, como também nas dimensões social e ambiental, cumprindo assim sua função de fomentar o desenvolvimento sustentável no local em que está inserida e contribuindo para a geração de renda de seus membros (VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018).

Para Kyazze, Nkote e Wakaisuka-Isingoma (2017), a observância da função social da cooperativa é importante tendo em vista que traduz sua missão, que é constituir-se com o objetivo de melhorar a vida dos membros que a compõe e auxiliar no desenvolvimento da região em que atua. Nessa perspectiva, a governança corporativa é um instrumento importante para o monitoramento da gestão, transparência e prestação de contas, para que esta seja pautada de acordo com os interesses dos cooperados. A governança corporativa também pode elevar o comprometimento da gestão não somente na dimensão econômica, mas também no que tange o desempenho das demais dimensões da sustentabilidade, sendo a social e a ambiental, propondo dessa forma, um crescimento sustentável, tanto da cooperativa, como de seus membros e do local em que está inserida (KYAZZE; NKOTE; WAKAISUKA-ISINGOMA, 2017).

De acordo com Kinyuira (2017) a medida em que o associado participa de forma efetiva da cooperativa, por meio das eleições do conselho, exercendo a democracia do voto e sentindo-se representado pelo conselho de administração, isso fortalece o senso de pertencimento do cooperado com a cooperativa e auxilia na potencialização de boas práticas de gestão. Isso fortalece as práticas de governança corporativa e torna a gestão mais transparente, contribuindo dessa forma, para o alcance da sustentabilidade. Nesse sentido, a governança corporativa contribui para que a cooperativa tenha uma visão mais clara do seu negócio, possibilitando tomada de decisões mais assertivas e melhorando sua competitividade (KINYUIRA, 2017).

Alguns estudos apontam fragilidades quanto ao uso de mecanismos de governança nas cooperativas, como o de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) no qual os resultados apontam uma baixa participação dos membros cooperados no processo decisório, que se dá devido à

confiança depositada na gestão além da não compreensão dos cooperados quanto a importância da sua participação na cooperativa. O estudo de Carpes e Cunha (2018) identificou que a utilização de mecanismos de governança corporativa varia de acordo com o estágio de ciclo de vida da cooperativa. No que tange a participação dos cooperados, este ocorre de forma mais efetiva no estágio de rejuvenescimento, assim como para mecanismos ligados ao conselho de administração.

Siqueira e Bialoskorski (2014) identificaram que os mecanismos de governança corporativa utilizados pelas cooperativas estão relacionados com a estrutura de governança previstos na legislação. Silva, Souza e Silva (2015) analisaram a adoção de práticas de governança corporativa em cooperativas agropecuárias paranaenses e identificaram uma baixa adesão às práticas de governança. Liszbinski *et al.* (2016) analisaram a adoção de práticas de governança em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e identificaram que as cooperativas fazem uso de boas práticas, porém requer melhoras em algumas práticas para melhorar o nível de governança corporativa.

Maciel *et al.* (2018) destacam que a governança corporativa empregada ao meio cooperativo pode trazer melhorias quanto a transparência nas ações da cooperativa, como também pode auxiliar para a redução dos conflitos de interesse, contribuindo para o alcance da sustentabilidade. Isto porquê os mecanismos de governança devem oportunizar a participação dos membros e o acesso à informação (CARPES; CUNHA, 2018; PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016), fatores importantes para o monitoramento da gestão e para atribuir maior transparência nas ações realizadas pela cooperativa (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008).

Bialoskorski (2007) ressalta a importância da governança corporativa para manter a cooperativa organizada, pois os mecanismos de governança oportunizam a participação dos membros e garantem transparência nas ações. Adicionalmente, Schmitt (2017) também destaca que uma boa governança contribui para fomentar a participação do membro na cooperativa, para que este seja participativo tanto no processo decisório como também na utilização dos produtos e serviços oferecidos, sendo estes fatores importantes para manter a cooperativa atuante e sustentável (FULTON; ADAMOWICZ, 1993; BIALOSKORSKI NETO, 2007; FONTES; VENTURA; FILHO, 2008).

Nesse sentido, tem-se a hipótese 1 de pesquisa:

H<sub>1</sub>: a governança corporativa influencia positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias.

Os princípios e valores cooperativistas constituem a identidade do modelo cooperativo. Nessa perspectiva, de acordo com Silva, Albino e Mariano (2020) os três primeiros princípios, que são adesão voluntária e livre, gestão democrática e participação econômica estão relacionados ao ambiente interno da cooperativa. Os princípios de autonomia e independência, educação e formação e informação, intercooperação e preocupação com a comunidade, que além de dizer respeito ao ambiente interno, também têm destaque na atuação externa da cooperativa. Dessa forma, além da cooperativa se desenvolver, ela contribui para impulsionar o desenvolvimento local, assumindo um compromisso social e com a preservação do meio ambiente (SILVA; ALBINO; MARIANO, 2020).

Adicionalmente, Kumar, Wankhebe e Gena (2015) argumentam a respeito da preocupação do sétimo princípio cooperativista, o qual tem o compromisso de trabalhar pelo desenvolvimento sustentável da comunidade em que a cooperativa está inserida, de modo a atingir a sustentabilidade da cooperativa e de seus membros cooperados, contribuindo para a geração de renda, melhorando as condições de subsistência de seus cooperados, além dos cuidados com o meio ambiente.

As cooperativas possuem em sua essência princípios e valores que são interligados com a sustentabilidade. Mesmo assim, a aplicação de práticas que visem um desenvolvimento sustentável do negócio, muitas vezes é tida como dificultosa mesmo em empreendimentos cooperativos (VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018). De acordo com Battaglia *et al.* (2014) formalizar as estratégias voltadas a sustentabilidade auxilia na conjugação das práticas de sustentabilidade com os princípios e valores cooperativistas.

Para verificar o alinhamento dos princípios e valores cooperativistas com a sustentabilidade, Viana, Vacarro e Venzke (2018) entrevistaram gestores de cooperativas de crédito e identificaram que as cooperativas promovem diferentes práticas relacionadas à sustentabilidade, porém não há um gerenciamento formal em nenhuma das cooperativas. Alinhar e gerenciar as práticas de sustentabilidade adotadas de acordo com os princípios e valores cooperativistas, pode ser um importante diferencial para as cooperativas, devido ao senso de coletividade, democracia e ajuda mútua que elas já carregam (VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018).

Battaglia *et al.* (2014) realizaram uma pesquisa ação em uma cooperativa de consumo em Florença, na Itália. A pesquisa demonstra que melhorar a forma de mensuração do desempenho da sustentabilidade oferece mais transparência aos membros cooperados, assim como aos demais *stakeholders* da cooperativa, além de que é possível vincular as ações voltadas à sustentabilidade com as estratégias do negócio e com os princípios e valores cooperativistas.

Nesse sentido, a divulgação das práticas de sustentabilidade da cooperativa pode auxiliar na construção de um diálogo aberto com os *stakeholders*, promovendo o engajamento com as partes interessadas e fortalecendo os princípios e valores cooperativistas (BATTAGLIA *et al.*, 2014). Compartilhar as estratégias e objetivos voltados à sustentabilidade com os *stakeholders* contribui para reforçar o relacionamento entre as partes além de promover o princípio de ajuda mútua, fortalecendo o modelo cooperativo (BATTAGLIA *et al.*, 2014).

Fernandez-Guadanõ, Lopez-Millan e Sarria-Pedroza (2020) destacam que a cooperativa possui a sustentabilidade enraizada no seu negócio devido aos seus princípios e valores cooperativistas que promovem uma gestão pautada na democracia e ajuda mútua, cooperando com a comunidade e permitindo ao membro cooperado a melhoria na qualidade de vida por meio do trabalho cooperado, promovendo o desenvolvimento e gerando valor aos seus *stakeholders*.

Morais, Siqueira e Silva (2020) destacam que a cooperativa já possui em sua essência a tendência de coletividade, além de desenvolver uma função social tanto pela geração de trabalho e renda para seus cooperados, como também pelo atendimento de diversos *stakeholders*. Aris *et al.* (2018) ressalta que a sustentabilidade é parte integrante da cooperativa devido aos seus princípios e valores cooperativistas que buscam promover o desenvolvimento econômico e social por meio de uma gestão participativa e preocupada com o desenvolvimento sustentável da região em que atua.

Adicionalmente, Veber *et al.* (2016) enfatizam que a cooperativa objetiva diminuir desigualdades sociais por meio do trabalho cooperado, além de contribuir para o desenvolvimento local. No mesmo contexto a OCB (2016) também salienta que a sustentabilidade está inserida no modelo cooperativo tendo em vista que a cooperativa busca a geração de ganho econômico para seus cooperados, provendo dessa forma a inclusão social, além do desenvolvimento de políticas que visem atender aos diversos *stakeholders* e o engajamento com a comunidade.

Nesse sentido, apresenta-se a Hipótese 2 de pesquisa:

H<sub>2</sub>: os princípios e valores do cooperativismo influenciam positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias.

O modelo de gestão democrática pelo qual as cooperativas são pautadas de acordo com os princípios e valores cooperativistas trazem para a cooperativa uma gestão realizada pelos seus próprios membros associados, democratizando o negócio além de contribuir para o desenvolvimento sustentável de seus membros (FERNANDEZ-GUADANÕ; LOPEZ-

MILLAN; SARRIA-PEDROZA, 2020). Nessa perspectiva, os autores analisaram a geração de valor de cooperativas espanholas aos seus *stakeholders* e identificaram que, no que tange ao membro associado, fazer parte da cooperativa contribui para uma geração de renda maior do que se estivesse trabalhando por conta própria, o que demonstra que a cooperativa cumpre sua função de uma importante maximizadora de resultados.

Rocha e Steiner Neto (2019) verificaram que as cooperativas formulam suas estratégias de acordo com os pilares da sustentabilidade, no entanto não há um equilíbrio entre os pilares e se percebeu que a dimensão econômica prevalecia sobre as demais. Carneiro, Arruda e Leite (2018) avaliaram o alinhamento das práticas de sustentabilidade aos princípios e valores do cooperativismo, em que foi possível verificar que não há um alinhamento total das práticas, especialmente no contexto da dimensão econômica.

Morais, Siqueira e Silva (2020) ao avaliar a percepção dos membros de uma cooperativa de agricultura familiar encontraram que as práticas de sustentabilidade ambiental não são percebidas pelos cooperados, propondo assim, medidas mais efetivas para difundir as ações realizadas pela cooperativa. Veber *et al.* (2016) analisaram a percepção dos gestores de uma cooperativa quanto a utilização de práticas de sustentabilidade e identificaram que apesar da cooperativa promover ações voltadas à sustentabilidade, ainda falta um alinhamento destas ações para promover o equilíbrio dos três pilares.

Nessa perspectiva, os mecanismos de governança corporativa podem atuar de maneira a promover ações que visem o alcance da sustentabilidade em seus três pilares: econômico, social e ambiental. A governança corporativa pode propiciar para a cooperativa mecanismos que possibilitem monitorar a gestão, trazendo mais transparência aos cooperados, pois à medida que estas organizações crescem, podem surgir problemas de agência que podem ser dirimidos através das práticas de governança corporativa (CARPES; CUNHA, 2018). Nesse sentido, cooperativas que além de trilhar sua gestão com base nos princípios e valores cooperativistas, possuem implementados mecanismos de governança corporativa, tornam-se mais transparentes e contribuem para uma gestão democrática mais eficiente e sustentável (FRIEDRICH, *et al.*, 2015; MACIEL *et al.*, 2018).

Ao utilizar-se dos mecanismos de governança corporativa, é importante que a cooperativa não os faça de maneira isolada, mas sim de forma conjunta aos princípios e valores do cooperativismo, tendo em vista a relevância que estes representam para o modelo cooperativista (OCB, 2016). Nesse sentido, os princípios e valores do cooperativismo contribuem para o alcance da sustentabilidade tendo em vista que as cooperativas possuem em sua essência a tendência de coletividade, a geração de renda aos seus membros e a preocupação

com a comunidade onde está inserida (ABARGHANI; MOHAMMAD; MEIBOUDI, 2013; OCB, 2016).

Adicionalmente, de acordo com Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016) a governança corporativa pode possibilitar uma gestão mais transparente e democrática conforme preconizam os princípios e valores do cooperativismo. Logo, o modelo cooperativo é mais justo e equitativo e a democracia e a participação dos cooperados no processo decisório contribuem para o desenvolvimento sustentável tanto da organização, como também de seus membros e da comunidade onde a cooperativa está inserida (SCHNEIDER, 2015).

Nessa perspectiva, apresenta-se a Hipótese 3 de pesquisa:

H<sub>3</sub>: os princípios e valores do cooperativismo medeiam positivamente a relação entre a governança corporativa e a sustentabilidade.

Os estudos apresentados permitem observar que a governança corporativa pode atuar de maneira a contribuir com a sustentabilidade por meio de mecanismos que melhoram a transparência e a prestação de contas. Logo, os princípios e valores são importantes para que a cooperativa mantenha sua essência e cresça de forma sustentável juntamente com seus membros cooperados. O constructo para testar e validar as hipóteses e a descrição dos demais procedimentos metodológicos adotados são apresentados no Capítulo 3.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são elencados os procedimentos utilizados no direcionamento da pesquisa, para cumprir com os objetivos propostos e responder à questão de pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva. As pesquisas descritivas visam especificar propriedades e características das pessoas ou grupos pesquisados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). De acordo com Vieira (2002, pg. 5) “A pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Do mesmo modo, a pesquisa descritiva também possibilita avaliar as características de determinada população (VIEIRA, 2002). Nesse sentido é possível “descrever as tendências de um grupo ou população” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013 p.102).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como *survey*, aplicada por meio de um questionário padronizado. De acordo com Gil (2017, p. 121):

O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

A técnica de coleta de dados via questionário possui a vantagem de atingir muitas pessoas em uma área geográfica mais extensa, garante o anonimato dos respondentes além de não expor o pesquisador às opiniões ou aspectos pessoais dos entrevistados (GIL, 2017).

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013 p. 26) “o enfoque quantitativo utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”. A pesquisa quantitativa se caracteriza por medir fenômenos, utilizar estatística, testar hipóteses e realizar análise de causa-efeito (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Do mesmo modo, a abordagem quantitativa está relacionada com o emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (RAUPP; BEUREN, 2012).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo corresponde aos agentes de governança corporativa que compõem as estruturas de diretoria executiva, conselho de administração, conselho fiscal e comitês de auditoria (auditoria interna e externa) das 231 cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil.

O contato para a coleta de dados ocorreu com as pessoas responsáveis pela agenda dos agentes integrantes das estruturas de governança das cooperativas, as quais, geralmente, se responsabilizam pelo contato com as pessoas chaves. Considerando que as cooperativas possuem diferentes estruturas e diferentes tamanhos das estruturas, além da exigência de algumas cooperativas de que o envio se daria por meio centralizado, a identificação do tamanho da população ficou comprometido.

A amostra investigada e analisada ficou composta pelas 104 respostas dos agentes de governança corporativa das diversas cooperativas agropecuárias do sul do Brasil, que espontaneamente responderam ao questionário.

### 3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

A pesquisa foi elaborada a partir de um questionário padronizado com 42 questões, dividido em quatro blocos: (i) caracterização dos respondentes; (ii) percepção dos agentes sobre os mecanismos de governança corporativa; (iii) percepção dos respondentes sobre os princípios e valores do cooperativismo; (iv) percepção dos respondentes sobre a sustentabilidade econômica, ambiental e social.

No Apêndice I encontra-se o questionário completo e dividido de acordo com o assunto de cada bloco. O bloco II, referente a percepção dos agentes de governança sobre os mecanismos de governança corporativa, é constituído por perguntas que buscam captar como os procedimentos relacionados à governança corporativa são utilizados na cooperativa, tanto no que se refere a ações do conselho de administração/diretoria e conselho fiscal, assim como ações que estão relacionadas a permitir uma melhor governança, como por exemplo, mecanismos de auditoria externa e estabelecimento de diretrizes que vão além daquelas obrigatórias por lei. Assim, por meio deste construto, foi possível captar o nível de governança das cooperativas, de acordo com as diretrizes de boas práticas de governança corporativa que estão constadas no documento da OCB (2016).

O bloco III buscou captar a percepção dos agentes sobre os princípios e valores do cooperativismo. Dessa forma, as perguntas deste construto buscaram compreender se a cooperativa está em linha com o que preconiza os princípios e valores cooperativistas, a fim de captar quais são as ações realizadas que são voltadas a atender e fortalecer a essência cooperativista, seus membros cooperados e aqueles que querem ingressar na cooperativa, e também ações voltadas a comunidade e relacionadas a educação e ao fortalecimento do movimento cooperativo.

Por fim, o bloco IV buscou compreender a percepção dos agentes quanto a sustentabilidade. Este bloco foi dividido nas três dimensões da sustentabilidade, para assim compreender melhor como as cooperativas atuam em cada dimensão. A dimensão econômica trouxe práticas que estão relacionadas tanto com a economia de recursos financeiros quanto ao consumo consciente da própria organização cooperativa e também sobre a forma que ela se posiciona para disseminar estas ações aos seus cooperados e a comunidade em geral. A dimensão social aborda ações relacionadas a inclusão social, igualdade de gênero, melhores condições de trabalho e sobre a atuação da cooperativa em práticas que visem o bem-estar social dos seus colaboradores, cooperados e da sua comunidade. Em relação a dimensão ambiental, buscou-se identificar a percepção dos agentes em ações voltadas a proteção do meio ambiente, utilização de forma consciente dos recursos naturais e sobre como a cooperativa atua em temas voltados a educação ambiental.

O Quadro 6 apresenta a composição do construto da pesquisa.

**Quadro 7 - Construto da pesquisa**

<b>Bloco 1 - Caracterização dos respondentes</b>		<b>Nº de perguntas</b>
Idade, gênero, tempo de atuação na cooperativa, grau de titulação, onde se encontra na estrutura de governança da cooperativa		6
<b>Bloco 2 - Governança Corporativa</b>		<b>Nº de perguntas</b>
Percepção dos agentes sobre os mecanismos de governança corporativa da cooperativa	Davis e Bialoskorski Neto (2010); Sistema OCB (2016)	12
<b>Bloco 3 - Princípios e Valores</b>		<b>Nº de perguntas</b>
Percepção dos agentes sobre os princípios e valores do cooperativismo	Davis e Bialoskorski Neto (2010); Sistema OCB (2016)	9
<b>Bloco 4 - Sustentabilidade</b>		<b>Nº de perguntas</b>
Percepção dos agentes de governança corporativa sobre a sustentabilidade econômica, social e ambiental	Veber <i>et al.</i> (2016)	15

Fonte: elaborado pela autora.

Nos blocos 2, 3 e 4 foi utilizado a escala *Likert* de 5 pontos para medir a percepção dos respondentes. A escala *Likert* consiste em um conjunto de itens que são apresentados em forma

de afirmações, neste caso utilizando-se de uma escala de 5 pontos, para que o sujeito da pesquisa demonstre sua reação em relação a pergunta (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

### 3.4 COLETA DE DADOS

Inicialmente, com o objetivo de atestar o entendimento do questionário por parte dos participantes da pesquisa, enviou-se a dois agentes de governança de duas cooperativas distintas. O *feedback* por parte dos respondentes foi de que o questionário estava conciso, porém estava extenso, relatando a preocupação quanto a obtenção de um número considerável de respostas devido ao elevado tempo para preenchimento.

Nesse sentido, fez-se uma revisão no questionário com o objetivo de diminuir o tempo de resposta e garantir a expectativa de retorno de respostas suficientes para a análise. Após os ajustes, o questionário foi enviado para uma segunda validação, tendo um feedback positivo tanto sobre o tempo de resposta quanto em relação ao entendimento do questionário.

Com o questionário validado no pré-teste, a coleta de dados foi realizada a partir do envio de um questionário com questões fechadas e escala *Likert* de 5 pontos aos agentes de governança corporativa das cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. Os questionários foram enviados via plataforma eletrônica (google forms) no período de 01/07/2020 a 30/09/2020.

Para a obtenção dos e-mails para o respectivo envio dos questionários, foi realizado o contato telefônico com as cooperativas, com o intuito de conversar com os agentes de governança sobre o propósito do estudo, de maneira a incentivá-los a responder. Nas cooperativas em que não foi possível o contato diretamente com o agente de governança, foi possível conversar com a secretaria executiva que repassou o endereço de e-mail dos agentes, e em outros casos se dispôs a repassar o questionário aos agentes e explicar o propósito da pesquisa.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de análise descritiva e modelagem por equações estruturais por meio do *software* Smart PLS 3<sup>®</sup>. A análise descritiva consiste em descrever as características de determinado grupo e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2016). Por meio da análise descritiva é possível resumir e descrever aspectos importantes sobre

o conjunto de dados apresentados, analisar e comparar as características encontradas (REIS; REIS, 2002). A análise descritiva também permite encontrar anomalias e dados dispersos, que não seguem a tendência do restante do conjunto (REIS; REIS, 2002). Em relação ao estudo, a técnica de análise descritiva permitiu analisar as características dos respondentes (sexo, idade, titulação, tempo de atuação e participação na estrutura de governança corporativa) e analisar cada uma das práticas inseridas nos blocos II, III e IV, permitindo avaliar a percepção dos respondentes em cada pergunta e em cada um dos temas examinados. Assim, foi possível compreender os dados apresentados e comparar com os estudos empíricos existentes na área do estudo e nos manuais da OCB (2016) e do IBGC (2015a).

A modelagem por equações estruturais examina uma série de relações de dependência de forma simultânea (HAIR *et al.*, 2012). De acordo com Hair *et al.* (2012, p. 532), essa técnica “é útil para testar teorias que contêm múltiplas equações envolvendo relações de dependência”.

Dessa forma, utilizar a modelagem por equações estruturais torna-se útil para análise quando uma variável dependente se torna independente em relações subsequentes de dependência (SILVA, 2016). A técnica de modelagem por equações estruturais tem sido utilizada em várias áreas de estudo, inclusive no campo da administração (SILVA, 2016).

De acordo com Silva (2016 p.11) os motivos pelo amplo interesse em utilizar essa técnica são “a) fornecer um método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente com eficiência estatística; e, b) permitir avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória”.

Assim, a utilização da modelagem por equações estruturais neste estudo permitiu analisar a relação de dependência entre os construtos de governança corporativa, princípios e valores do cooperativismo e sustentabilidade para resolver o problema de pesquisa. Ao avaliar a relação de dependência destes construtos foi possível compreender como os princípios e valores influenciam na sustentabilidade das cooperativas, como a governança corporativa influencia na sustentabilidade das cooperativas e também compreender como os princípios e valores influenciam na relação entre a governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas. Assim, a utilização da técnica de modelagem por equações estruturais contribuiu para preencher a lacuna encontrada na literatura, que se refere a estudos que associam de forma simultânea os princípios e valores cooperativistas, a governança corporativa e a sustentabilidade nas cooperativas agropecuárias.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, correlação com os estudos abordados na revisão de literatura e a validação das hipóteses levantadas. Inicialmente faz-se uma análise do perfil dos respondentes e em seguida realizou-se uma análise descritiva referente as variáveis do construto utilizado. Por fim, foram analisados os dados gerados a partir da utilização do método de modelagem por equações estruturais PLS-SEM e a discussão das hipóteses da pesquisa.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Foram obtidas 104 respostas de agentes da governança corporativa de cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil, todas válidas para seguir com o processo de análise dos dados. A Tabela 1 apresenta as características dos respondentes em relação a idade, gênero, participação na estrutura de governança corporativa da cooperativa, tempo de atuação e maior grau de titulação.

**Tabela 1- Caracterização dos respondentes**

<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 20 a 25 anos	1	1	Feminino	11	11
De 26 a 30 anos	4	4	Masculino	93	89
De 31 a 35 anos	9	9			
De 36 a 40 anos	16	15			
Acima de 40 anos	74	71			
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
<b>Participação na estrutura de governança</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Tempo de atuação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Comitês	7	7	Até 1 ano	3	3
Conselhos	18	17	De 2 a 5 anos	16	15
Diretoria	39	37	De 6 a 10 anos	13	13
Diretoria e Comitês	10	10	De 10 a 15 anos	16	15
Diretoria e Conselhos	30	29	Acima de 15 anos	56	54
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
<b>Maior grau de titulação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>			
Graduação	36	35			
Especialização	36	35			
Mestrado	4	4			
Doutorado	0	0			
Outro	28	26			
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>			

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Inicialmente, observa-se que a maioria dos respondentes (71%) possuem mais de 40 anos de idade, seguido dos respondentes que possuem entre 36 e 40 anos de idade que totalizam 15% da amostra. Em relação ao gênero, nota-se que 93 respondentes (89% da amostra) são do gênero masculino e somente 11% dos respondentes são do gênero feminino.

Com relação à participação na estrutura de governança da cooperativa, 37% dos respondentes fazem parte da diretoria, 29% dos respondentes fazem parte da Diretoria e Conselhos e 17% dos respondentes fazem parte dos Conselhos. Em menor percentual, 10% dos respondentes fazem parte da Diretoria e Comitês e 7% fazem parte de Comitês.

No que se refere ao tempo de atuação na cooperativa, 54% dos respondentes possuem mais de 15 anos de trabalho na cooperativa, e 15% possuem entre 2 e 5 anos e no mesmo percentual respondentes apontaram ter entre 10 e 15 anos de atuação. Em relação ao maior grau de titulação, 35% dos respondentes possuem curso de graduação e 35% possuem curso de especialização. 26% dos respondentes apontaram ter outro grau de titulação, referindo-se a 1º e 2º grau completo, curso de técnico agrícola e outros cursos técnicos.

#### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Nesta seção, apresenta-se a análise descritiva de cada um dos construtos utilizados na pesquisa. A Tabela 2 mostra a estatística descritiva do construto de Governança Corporativa constituído por 12 questões.

**Tabela 2 - Percepção dos agentes em relação aos mecanismos de Governança Corporativa**

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
GC_1	104	1	5	3,98	0,94
GC_2	104	2	5	4,78	0,47
GC_3	104	1	5	4,26	0,94
GC_4	104	1	5	4,08	1,07
GC_5	104	1	5	4,40	1,22
GC_6	104	1	5	2,91	1,48
GC_7	104	1	5	4,30	1,04
GC_8	104	2	5	4,52	0,66
GC_9	104	1	5	4,08	1,12
GC_10	104	1	5	3,83	1,24
GC_11	104	1	5	4,14	1,20
GC_12	104	1	5	3,64	1,26

Nota: GC = Governança Corporativa

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A questão GC\_2 que apresentou maior média (4,78), a qual refere-se ao fato de que a administração assegura efetiva representatividade e participação dos cooperados nas deliberações das assembleias gerais. O resultado está alinhado com Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008), ao destacar que a participação dos membros nas estruturas de governança corporativa da cooperativa é importante para o monitoramento da gestão, exigência da prestação de contas e também para obter-se maior transparência nas ações, contribuindo para a diminuição de possíveis conflitos de interesse.

A segunda maior média pode ser observada na questão GC\_8 (4,52) que se refere ao fato do conselho de administração e/ou diretoria adotar políticas que incorporam considerações de ordem econômica, social, cultural e ambiental na definição dos negócios e operações. Este achado reforça o argumento de Abarghani, Mohammad e Meiboudi (2013), de que a cooperativa cumpre uma importante função social de integração e geração de trabalho e renda, o que contribui para o desenvolvimento sustentável da região onde está inserida.

Em seguida, a questão GC\_5 (4,40) que se refere à contratação de auditoria externa para auditar as demonstrações financeiras, nota-se que devido a auditoria independente não ser obrigatória, nem todas as cooperativas a utilizam. No estudo de Bialoskorski Neto (2014) apenas 1/3 das cooperativas pesquisadas possuíam auditoria externa, sendo a baixa adesão por serviços de auditoria externa justificada por não haver previsão legal. Porém conforme o IBGC (2015a) ela é um importante mecanismo de governança corporativa para assegurar a integridade das informações.

Na sequência, a questão GC\_7 (4,30) diz respeito ao regimento interno em que estão contidas as atividades do conselho de administração/diretoria. É possível perceber que não são todas as cooperativas que se utilizam desta prática, porém ela é importante para que se tornem claras as responsabilidades e atribuições do conselho de administração/diretoria (OCB, 2016). No estudo de Liszbinski (2016) 67% das cooperativas possuíam regimento interno. De acordo com o autor, este é um importante documento que juntamente com o estatuto social contribui para direcionar as atividades que são realizadas pelas cooperativas. A questão GC\_3 (4,26) refere-se ao plano de atividades e o orçamento anual para a auditoria interna. Apesar de ser uma prática não utilizada por todas as cooperativas, este documento é importante para assegurar um trabalho alinhado com o direcionamento estratégico e também consistente com os objetivos da cooperativa, conforme orienta a OCB (2016).

A questão GC\_11 (4,14) pergunta se a cooperativa possui um código de ética e conduta, definindo suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. O documento também não é utilizado por todas cooperativas, contudo ele é importante para definir suas responsabilidades

de modo a refletir a cultura da cooperativa e os princípios cooperativistas (OCB, 2016) o que demonstra sua relevância para a boa condução nas atividades da cooperativa. Schaffer e Crepaldi (2013) também verificaram que os manuais de código de ética e conduta não eram utilizados em todas as cooperativas pesquisadas, em algumas delas, o documento inexistia e em outras estava em fase de desenvolvimento. Apenas uma cooperativa apontou que distribuía o manual para os empregados, cooperados, fornecedores, entre outros.

Como se percebe, as práticas de governança que não são obrigatórias por lei, acabam não sendo aplicadas por todas as cooperativas. Assim, os achados corroboram com Maciel *et al.* (2018) que recomendaram a uma cooperativa sugestões de melhoria relacionadas aos mecanismos de governança corporativa. A sugestão foi a criação de mecanismos internos como comitês e normas internas, com o intuito de reforçar a governança, a contratação de especialistas para atuarem junto aos conselhos e também gestores profissionais para atuarem na gestão executiva. Estas práticas podem contribuir tanto para uma gestão mais efetiva dos recursos da cooperativa, assim como elevar o grau de transparência das ações que são realizadas.

A pergunta GC\_4 (4,08) refere-se ao comitê de auditoria, se ele se reúne regularmente com o conselho de administração/diretoria, conselho fiscal, executivo principal e demais executivos. Percebe-se que não é uma prática usual de todas as cooperativas, e um dos fatores pode ser o fato de não haver mecanismos de auditoria presentes na cooperativa, tendo em vista que a legislação faculta a adoção deste mecanismo. Porém tanto o manual do IBGC (2015a) como a OCB (2016) destacam a importância dos mecanismos de auditoria, tanto interna quanto externa.

A questão GC\_9 (4,08) que se refere a atuação da auditoria interna, que também se mostrou não utilizada em todas as cooperativas. Os motivos podem ser os mesmos elencados na questão GC\_4, devido ao fato da auditoria não ser um mecanismo de governança obrigatório no país. A baixa adesão a mecanismos de auditoria interna também pode ser percebida em Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) em que apenas 1/4 das cooperativas possuem auditoria interna. Isso se deve ao mesmo motivo da não contratação de auditoria externa, em que por não ser um mecanismo obrigatório a cooperativa opta pela não contratação.

Ao verificar a questão GC\_1 (3,98) que se refere a capacidade dos conselheiros/diretores em ler e entender os relatórios gerenciais, contábeis e financeiros, percebe-se que a percepção sobre esse entendimento se demonstrou baixa nas cooperativas analisadas. O conselho de administração/diretoria é responsável por proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento econômico e social dos cooperados (OCB, 2016), isso faz com que seja importante o conhecimento acerca das questões financeiras que são apresentadas por meio de

demonstrativos, para que seja possível uma tomada de decisão mais assertiva, que contribua com a sustentabilidade da cooperativa. No estudo de Liszbinski (2016) o autor também constatou essa fragilidade acerca do conhecimento e qualificação do conselho de administração, propondo que a educação continuada é importante para elevar o conhecimento daqueles que ocupam os cargos de governança. Conforme argumentado por Maciel *et al.* (2018), contratar gestores especializados para cargos executivos, além de profissionais capacitados para compor comitês e atuarem junto aos conselhos, pode ser uma forma de profissionalizar a gestão e contribuir de forma mais efetiva nas tomadas de decisão.

A questão GC\_10 (3,83) está relacionada a remuneração do conselho de administração/diretoria. De acordo com a percepção dos respondentes, não é em todas as cooperativas que a remuneração ocorre de acordo com as responsabilidades da função, qualificações, valor gerado à cooperativa, os riscos da atividade e à média de mercado, conforme orienta a OCB (2016). A OCB (2016) também orienta evitar remuneração baseada em resultados de curto prazo, recomendando vincular a remuneração a indicadores de médio e longo prazo.

A questão GC\_12 (3,64) também apresentou uma média baixa em comparação com as demais perguntas deste construto, e diz respeito à utilização de ouvidoria para acolher as manifestações dos cooperados. Percebe-se que também é uma prática pouco utilizada, porém relevante para acolher elogios, sugestões, consultas e reclamações, tanto para resolver conflitos, como também para aperfeiçoar os processos de trabalho da cooperativa (OCB, 2016). A OCB (2016) também orienta divulgar a ouvidoria, para que sejam recepcionadas e avaliadas as demandas trazidas pelos cooperados e demais partes interessadas. Na sugestão de melhorias relacionadas a governança corporativa trazida por Maciel *et al.* (2018), também foi proposto a implementação de canais de ouvidoria para coletar opiniões, reclamações e denúncias, como forma de ampliar os canais de comunicação e atender as partes interessadas da cooperativa.

Por fim, a questão GC\_6 que apresentou menor média (2,91), referindo-se ao fato da cooperativa ter um conselho consultivo estatutariamente, formado por conselheiros independentes ou externos, para melhorar gradualmente sua governança e para aconselhar-se sobre temas relevantes e assembleares. De acordo com Jensen e Meckling (1976) e Siqueira e Bialoskorski Neto (2014), em uma organização com fraca governança e sem mecanismos efetivos de monitoramento, os agentes podem alinhar suas decisões em benefício próprio. Dessa forma, implementar mecanismos de governança corporativa podem auxiliar na diminuição de conflitos de interesse e melhorar a *accountability* na cooperativa (IBGC, 2015a).

A Tabela 3 apresenta a percepção dos agentes sobre os princípios e valores do cooperativismo a partir do construto de 9 questões.

**Tabela 3 - Percepção dos agentes sobre os Princípios e Valores do Cooperativismo**

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PV_1	104	1	5	4,83	0,56
PV_2	104	3	5	4,98	0,20
PV_3	104	1	5	4,70	0,68
PV_4	104	2	5	4,61	0,61
PV_5	104	1	5	4,36	1,00
PV_6	104	1	5	3,38	1,49
PV_7	104	1	5	4,39	0,94
PV_8	104	1	5	4,31	0,95
PV_9	104	1	5	4,48	0,76

Nota: PV = Princípios e Valores

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Neste construto, destaca-se a questão PV\_2 que obteve a maior média (4,98), que diz respeito ao fato de que os membros da cooperativa têm igual direito a voto. Este achado é importante para indicar que as cooperativas seguem o princípio cooperativista da gestão democrática, com o intuito de que todos os membros participem da formulação de políticas e tomada de decisão (OCB, 2016). Para fortalecer este princípio é importante que as cooperativas adotem estratégias que promovam a participação dos membros nas assembleias e em outros momentos em que sua participação é importante, para que todos os interesses sejam ouvidos e haja uma tomada de decisão mais efetiva, construída a partir dos interesses dos cooperados.

A questão PV\_1 apresentou a segunda maior média (4,83), referindo-se ao fato da cooperativa ser uma organização voluntária, aberta a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero. Essa média atesta que as cooperativas, de modo geral, seguem o princípio cooperativista de adesão voluntária e livre, levando em consideração os pontos levantados na questão (OCB, 2016). Para Schneider (2012) este princípio concede a todos a oportunidade para se tornarem membros de uma cooperativa, contribuindo assim para a solução de problemas e desafios de forma conjunta, conferindo ao membro associado tanto a escolha de adesão, como também a de retirada da cooperativa.

Na sequência, a questão PV\_3 (4,70) se refere a homens e mulheres eleitos como representantes dos demais membros. Percebe-se que algumas cooperativas apontaram não ter essa prática, o que precisa ser revisto, tendo em vista que a gestão democrática é um princípio cooperativista e deve ser levado em consideração na escolha dos membros que irão compor as

estruturas de governança (OCB, 2016). A questão PV\_4 (4,61) refere-se à afirmação de que a cooperativa é uma organização autônoma e democrática, no qual também não foi apontada por todos os respondentes. O estudo de Pies, Baggio e Romeiro (2015) verificou que a cooperativa estudada desenvolve ações para fortalecer o princípio da gestão democrática, desenvolvendo um modelo de governança que contribui para a participação dos membros cooperados. Ao conferir a todos os membros cooperados o direito a voto de forma igualitária (um membro = um voto) assegura-se que haja efetivamente uma democracia nas decisões que são tomadas pela cooperativa (SCHNEIDER, 2012).

Um ponto de atenção deve ser chamado para quando a cooperativa não se atenta para o princípio da gestão democrática. Conforme no estudo de Mendes, Hernandez e Silva (2015) o qual identificou que vários pontos relacionados a baixa democracia e participação dos cooperados, levaram ao fechamento da cooperativa estudada. Depoimentos relacionados a má administração, concentração de poder e baixo interesse dos cooperados, foram algumas justificativas apresentadas pelos ex membros.

Cabe ressaltar também, a importância da disseminação dos princípios e valores cooperativistas a todos os membros cooperados, para que seja de conhecimento de todos como funciona a atuação da cooperativa, além de que é dever dos agentes que compõe os mecanismos de governança realizar suas funções de acordo com os princípios e valores cooperativistas, para que a cooperativa mantenha sua essência e seja sustentável (OCB, 2016).

Em relação a questão PV\_9 (4,48) perguntou-se aos agentes de governança se a cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros. As respostas apontam que não são todas as cooperativas que promovem ações que contribuam com o desenvolvimento da comunidade onde está inserida. No entanto, cabe ressaltar a importância das cooperativas para o desenvolvimento sustentável. O trabalho cooperado promove a geração de renda, que contribui para o desenvolvimento econômico e social, além de que, se faz necessário que a cooperativa também se atente a questões ambientais e aos impactos gerados por suas atividades. O achado da pesquisa corrobora com os estudos de Veber et al. (2016), Morais, Siqueira e Silva (2020), Scheidt, Stefano e Koss (2019), Rocha e Steiner Neto (2019) e Carneiro, Arruda e Leite (2018) os quais também analisaram práticas que contribuem tanto para o desenvolvimento sustentável da cooperativa como também da comunidade. Os estudos sugerem que as cooperativas se utilizam de práticas sustentáveis, contudo, apontam sugestões de melhorias para que as cooperativas atuem de forma mais efetiva nas ações voltadas a sustentabilidade e em consequência, contribuam com o desenvolvimento sustentável das comunidades.

A questão PV\_7 (4,39) diz respeito à destinação dos excedentes, no qual foram mencionadas a destinação para desenvolvimento da cooperativa, benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros. Percebe-se que não são todas as cooperativas que adotam essas práticas, porém elas são importantes para que seja possível melhorar os produtos e serviços oferecidos pela ela, além de que os benefícios aos membros podem ser importantes para que eles se mantenham ativos nas transações com a cooperativa.

A questão PV\_5 (4,36) se refere a contribuição equitativa dos membros. E, é possível observar que não são todas as cooperativas que levam em consideração o princípio que se refere a participação econômica dos membros. Cabe ressaltar que os princípios cooperativistas foram criados com o propósito de direcionar a cooperativa para a perenidade de suas atividades e também para seu desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, observar os princípios cooperativistas é importante a medida que eles proporcionam uma série de diretrizes que contribuem para a cooperativa crescer e se desenvolver, mas sem perder a sua essência.

Em relação a questão PV\_8 (4,31) sobre a promoção da educação, formação e informação, também observa-se que em algumas cooperativas este princípio não é levado em consideração. Na cooperativa estudada por Scheidt, Stefano e Koss (2019) identificou-se que são realizadas ações relacionadas a educação financeira dos cooperados, contudo, a cooperativa apontou que existem melhorias a serem realizadas nesta ação.

Promover a educação cooperativista é importante para o desenvolvimento destas organizações, à medida que prepara os cooperados para a participação nas estruturas de governança, para que estes contribuam de forma mais eficaz com a cooperativa. Este princípio também tem o propósito de disseminar as vantagens da cooperação ao público em geral, demonstrando como a organização cooperativa pode ser uma importante potencializadora do desenvolvimento sustentável.

A menor média pode ser observada na questão PV\_6 (3,38), ao referir-se aos membros da cooperativa reverem habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. A baixa média apresentada demonstra que essa prática é pouco utilizada pelas cooperativas.

A Tabela 4 apresenta a percepção dos gestores sobre a sustentabilidade em cada uma das suas dimensões: econômica, social e ambiental.

**Tabela 4 - Percepção dos gestores sobre a Sustentabilidade das Cooperativas**

<b>Questão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
SE_1	104	1	5	3,88	1,13
SE_2	104	1	5	3,98	1,07
SE_3	104	1	5	4,27	1,02
SE_4	104	1	5	4,28	1,10
SE_5	104	1	5	4,36	0,89
<b>Questão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
SS_1	104	1	5	3,44	1,35
SS_2	104	2	5	4,21	0,78
SS_3	104	3	5	4,69	0,59
SS_4	104	1	5	4,45	0,81
SS_5	104	1	5	4,05	1,01
<b>Questão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
AS_1	104	1	5	4,20	1,09
AS_2	104	2	5	4,53	0,71
AS_3	104	1	5	4,31	1,13
AS_4	104	1	5	4,60	0,81
AS_5	104	1	5	4,14	1,03

Nota: SE = Sustentabilidade Econômica; SS = Sustentabilidade Social; AS = Sustentabilidade Ambiental

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Inicialmente, ao se observar a sustentabilidade econômica, a questão SE\_5 que apresentou a maior média (4,36) se refere ao fato de que a cooperativa acredita que as ações e práticas sustentáveis desenvolvidas melhoram a imagem junto à comunidade e o mercado, resultando em aumento no volume de vendas e serviços. Este achado corrobora com Lopes e Pacagnan (2014) de que alinhar as estratégias da organização para promover ações sustentáveis pode contribuir para estabelecer um bom relacionamento com as partes interessadas.

A questão SE\_4 (4,28) refere-se ao incentivo da cooperativa a seus consumidores em adotar ações conscientes de consumo. É possível verificar que não é uma prática adotada por todas as cooperativas, porém é relevante a medida em que contribui para o engajamento de seus consumidores, que são importantes *stakeholders*, incentivando a comunidade a adotar atitudes responsáveis. O resultado assemelha-se com o estudo de Veber *et al.* (2016) em que na percepção dos respondentes a cooperativa quase sempre promove iniciativas relacionadas ao consumo consciente.

Em relação a questão SE\_3 (4,27) que também apresentou média semelhante a questão anteriormente apresentada, refere-se à implementação de ações para economia de uso de papel. Também não é uma prática adotada por todas as cooperativas, porém tem sua relevância para contribuir tanto para a economia de recursos, como também em relação ao meio ambiente.

Dessa forma, é importante que as cooperativas repensem no modo de usar o papel e promovam ações efetivas em que seja possível reduzir seu consumo, contribuindo para um ambiente sustentável.

A questão SE\_2 (3,98) se refere a ações para redução no consumo de água. Essa média se apresentou baixa em comparação com as demais questões do construto da dimensão econômica e que deve ser um ponto de atenção para as cooperativas, pois adotar ações que reduzam o consumo de água pode contribuir de forma positiva e direta com a comunidade onde está inserida, promovendo tanto a economia em termos econômicos, como também melhorando o relacionamento com as partes interessadas que poderão perceber a preocupação da cooperativa com o meio ambiente. Este achado pode ser comparado com Veber *et al.* (2016) o qual a partir da média apresentada, demonstrou que a cooperativa quase sempre busca promover ações relacionadas ao consumo de água nas dependências da organização.

A menor média no que tange a sustentabilidade econômica pode ser observada na questão SE\_1 (3,88), que diz respeito a contratação de fornecedores responsáveis, que mantém práticas de responsabilidade social e ambiental. Pode-se observar que essa não é uma prática adotada por todas as cooperativas, entretanto os fornecedores também fazem parte do grupo de *stakeholders* e, nesse sentido, é importante compreender como estes se relacionam com o mercado no que tange às atitudes responsáveis. Além disso, quando a cooperativa se preocupa em contratar fornecedores responsáveis, ela também contribui para fomentar o princípio cooperativista relacionado ao interesse pela comunidade, para que ela gere um impacto positivo onde está inserida, por meio de atitudes que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

Ao se observar a sustentabilidade na dimensão social, a questão SS\_3 apresentou a maior média (4,69) e se refere a valorização da diversidade. O achado corrobora com Aris *et al.* (2018) e Oliveira e Wander (2020) ao destacar que as organizações são constituídas como um modelo de negócio justo e inclusivo, a cooperativa atua para promover o desenvolvimento econômico e social dos cooperados, a inclusão social e a promoção da igualdade de gênero.

A questão SS\_4 (4,45) se refere a cooperativa considerar importante as ações de desenvolvimento da comunidade local. Percebe-se que não são todas as cooperativas que promovem este tipo de ação, porém, cabe destacar a importância da cooperativa no contexto econômico e social, por meio da geração de trabalho e renda para muitas famílias conforme elencado por Abarghani, Mohammad e Meiboudi (2013). Além de que, corroborando com Morais, Siqueira e Silva (2020) os princípios e valores cooperativistas refletem o compromisso que as cooperativas têm com a comunidade em que estão inseridas, no sentido de promover o desenvolvimento sustentável.

Na sequência, a questão SS\_2 (4,21) se refere a preocupação da cooperativa em oferecer um ambiente físico agradável e seguro, além daquilo cumprido de acordo com a lei. Percebe-se que não são todas as cooperativas que possuem essas ações, contudo também é papel da cooperativa promover o bem-estar daqueles que trabalham em suas atividades, pois os colaboradores também são *stakeholders* da organização e o bom relacionamento com estes pode contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.

A questão SS\_5 (4,05) está relacionada ao incentivo e reconhecimento do trabalho voluntário dos colaboradores na comunidade. Essa prática se mostra baixa em comparação com as demais questões deste construto, e demonstra que as cooperativas precisam melhorar este aspecto, pois, além de ser importante que a cooperativa atue de modo a incentivar o trabalho voluntário, este pode se refletir como positivo perante os *stakeholders* e a comunidade em geral, além de fortalecer o princípio do interesse pela comunidade.

Por fim, na dimensão da sustentabilidade social, a questão SS\_1 apresentou a menor média (3,44). A questão se refere a cooperativa possuir um documento formal que esclarece os parâmetros referente às relações sustentáveis e envolvimento das partes interessadas na construção deste documento. É importante que a cooperativa adote essa prática de envolver as partes interessadas, pois contribui para fortalecer o princípio cooperativista da educação cooperativa. Além de que, engajar as partes interessadas nas ações realizadas pela cooperativa contribui para a divulgação das ações que são implementadas e auxilia também na difusão do conhecimento acerca do desenvolvimento sustentável trazido pelos princípios e valores cooperativistas.

Na dimensão da sustentabilidade ambiental, a questão AS\_4 apresentou a maior média (4,60) que se refere a cooperativa possuir ações que visem preservar o meio ambiente, como por exemplo a coleta seletiva de lixo e a destinação adequada de resíduos. De acordo com Moraes, Siqueira e Silva (2020) o desenvolvimento sustentável que está inserido nos princípios nos princípios e valores cooperativistas propõe que a cooperativa se preocupe também com as causas ambientais, comprometendo-se com o desenvolvimento econômico sem esquecer dos demais pilares da sustentabilidade e promovendo iniciativas que reduzam o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente.

A questão AS\_2 (4,53) refere-se a cooperativa utilizar em seus processos materiais que causem menos danos ao meio ambiente. Apesar desta questão obter uma média alta em comparação com as demais médias do construto de sustentabilidade ambiental, percebe-se que não são todas as cooperativas que adotam essa prática. Vale destacar que para a cooperativa atingir a sustentabilidade desejada, precisa observar os três pilares: econômico, social e

ambiental, assim, é importante ela se atentar e realizar ações que possam contribuir para dirimir problemas ambientais, especialmente as cooperativas agropecuárias, que devido a suas atividades acabam por gerar um impacto maior. Para que isso seja possível, é necessário a cooperativa promover ações direcionadas as três dimensões, conforme proposto por Veber *et al.* (2016), no qual identificou que na cooperativa estudada, existem ações relacionadas a dimensão ambiental, e, mesmo que a dimensão apresente mais ações realizadas, em comparação as outras dimensões, o equilíbrio é fundamental para a cooperativa ser sustentável.

Na sequência, a questão AS\_3 (4,31) se refere a cooperativa discutir parcerias com fornecedores e cooperados para visar o retorno ao fabricante de materiais descartados. Percebe-se que também não é uma prática adotada por todas as cooperativas, e é necessário que se pense em medidas que contribuam de forma efetiva para realizar a destinação correta de resíduos, pois a cooperativa agropecuária muitas vezes também é fornecedora de insumos aos membros cooperados, de tal modo que a cooperativa precisa se comprometer em realizar a logística reversa dos materiais, afinal é importante e essencial que a cooperativa se preocupe com a comunidade em que ela está inserida e sobre os impactos que tem gerado nela.

Em relação a questão AS\_1 (4,20) se refere ao fato da cooperativa conhecer, entender e avaliar os impactos gerados de suas atividades ao meio ambiente. Essa questão possui a segunda menor média do construto de sustentabilidade ambiental e merece um ponto de atenção ao se perceber que existem cooperativas que não adotam essa prática. Resgatando o comentário da questão apresentada anteriormente, os princípios e valores cooperativistas também são orientados para que a cooperativa se preocupe com a comunidade e contribua para o desenvolvimento sustentável da região onde atua. Na prática, além de promover a geração de trabalho e renda para muitas famílias, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social destas, é necessário que a cooperativa também se atente aos impactos ambientais gerados por ela, de maneira a manter um ambiente sustentável para que seja possível garantir a perenidade de seus negócios. Assim, conforme proposto por Rocha e Steiner Neto (2019) é importante que a cooperativa formule estratégias para elevar o nível de sustentabilidade de forma que seja possível equilibrar as dimensões, possibilitando assim o atendimento aos diversos *stakeholders* de uma cooperativa.

A menor média (4,14) foi apresentada pela questão SA\_5 que diz respeito a cooperativa promover a educação ambiental entre os seus colaboradores e comunidade como forma de reduzir os impactos ambientais. Cabe aqui ressaltar a importância da disseminação das práticas de sustentabilidade adotadas pelas cooperativas como forma de engajamento com seus *stakeholders* como também para que seja possível as partes interessadas compreenderem o que

a cooperativa tem realizado para promover o desenvolvimento sustentável (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020). No caso de Morais, Siqueira e Silva (2020) as práticas não eram percebidas pelos membros cooperados, o que indica fragilidades quanto a forma como estas práticas eram executadas, chamando assim, atenção para forma com que a cooperativa se relaciona com suas partes interessadas.

Ao se observar as práticas de sustentabilidade adotadas pelas cooperativas, percebe-se diferenças na importância dada a cada dimensão, assim como nas práticas que são utilizadas. No caso da dimensão ambiental, nota-se que nenhuma prática teve sua média menor de 4, enquanto que na dimensão econômica duas médias ficaram abaixo de 4, e na dimensão social uma das práticas ficou com média abaixo de 4. Isso demonstra que o grau de importância dada a cada dimensão é diferente, fator que precisa ser revisto pelas cooperativas para que elas atuem de modo equilibrado nas três dimensões. Desse modo, esses resultados se assemelham ao estudo de Rocha e Steiner Neto (2019), ao mostrar que apesar da cooperativa estudada atuar em ações voltadas aos três pilares da sustentabilidade, a dimensão econômica prevaleceu em relação a dimensão ambiental e social. Veber *et al.* (2016) identificou que na cooperativa estudada a dimensão ambiental prevalecia sobre as dimensões econômica e social, assim, os autores propuseram iniciativas para melhorar o nível de sustentabilidade com o intuito de equilibrar os pilares.

Analisou-se também a média dos construtos a fim de verificar qual deles apresentou melhor adesão de acordo com a percepção dos respondentes, cujos resultados são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5 - Média dos construtos**

<b>Construto</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Governança Corporativa	104	1	5	4,08	0,57
Princípios e Valores	104	1	5	4,45	0,35
Sustentabilidade	104	1	5	4,23	0,52

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

O construto dos Princípios e Valores do cooperativismo foi aquele que apresentou a melhor média (4,45) dentre os três analisados. É possível verificar que, de modo geral, as cooperativas conhecem e se utilizam dos princípios e valores cooperativistas. Os princípios e valores fundamentam a atuação das cooperativas e auxiliam na manutenção da essência cooperativista, para que ela cresça e se desenvolva de maneira sustentável (OCB, 2016). Nesse sentido é importante que as cooperativas tenham como base em suas estratégias os princípios e valores cooperativistas que são únicos deste modelo organizacional.

Tendo como melhor média os princípios e valores cooperativistas demonstra também que para as cooperativas o mais importante é estar alinhada aos princípios e valores do cooperativismo para que assim seja possível alcançar a sustentabilidade e implementar mecanismos de governança corporativa. Isso é importante à medida que mostra a preocupação das cooperativas em não perderem a essência cooperativista. As cooperativas têm o propósito de além de gerar riqueza para a organização, também gerar riqueza ao membro associado através do trabalho cooperado, tornando sua forma de atuação única frente a outros modelos organizacionais.

Dessa forma, os resultados contribuem para demonstrar como o modelo cooperativo tem dado certo naquilo que ele se propõe a fazer, no sentido de unir as pessoas com objetivos comuns para alcançar mercados competitivos, fomentando o trabalho cooperado para a geração de renda dos membros associados e contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável da região onde a cooperativa atua. Os princípios e valores têm um papel fundamental nesse processo, pois são eles que direcionam as cooperativas para que elas não percam sua essência, e contribuem para que ela atinja um nível de sustentabilidade desejado. Assim, os resultados da pesquisa se mostram promissores ao explicitar a preocupação das cooperativas em manter seus princípios e valores na condução de seus negócios.

A segunda maior média (4,23) é em relação à sustentabilidade e considera que de modo geral as cooperativas se utilizam das práticas de sustentabilidade apontadas no construto. A sustentabilidade integra os princípios e valores cooperativistas tendo em vista a promoção do trabalho cooperado, inclusão social e geração de riqueza ao associado, contribuindo para o desenvolvimento da região onde a cooperativa atua (MORAIS; SIQUEIRA; SILVA, 2020). Da mesma forma, as cooperativas caracterizam-se como uma organização justa e equitativa, com a participação do membro associado no processo decisório e estes fatores também contribuem para que ela se torne sustentável (SCHENEIDER, 2015).

Adicionalmente, cabe ressaltar a importância de a cooperativa atender-se aos demais grupos de *stakeholders* que ela possui, para que estes grupos também sejam atendidos de maneira a contribuir com o engajamento com as partes interessadas. Nessa perspectiva, é importante para a cooperativa alinhar seus objetivos não somente para aspectos econômicos, mas também para atender aos demais grupos de *stakeholders*, conforme prima os princípios e valores cooperativistas (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015).

Os resultados também são importantes à medida que demonstram que as práticas de sustentabilidade fazem parte do meio cooperativo, mostrando mais uma vez que as cooperativas estão alinhadas com o que preconizam os princípios e valores cooperativistas, no que diz respeito

a preocupação com o ambiente em que atuam e na contribuição para o desenvolvimento sustentável. Cabe ressaltar que ao se observar a tabela 5 (média dos construtos) também se percebe que existem cooperativas que podem não se utilizar de todas as práticas que foram elencadas. Nesse sentido, se torna importante para essas cooperativas aprimorarem suas práticas de sustentabilidade, para que seus *stakeholders* sejam atendidos e se crie um ambiente favorável para a sua atuação.

A governança corporativa apresentou a média de 4,08. Pode-se observar que as cooperativas têm uma preocupação maior com os princípios e valores cooperativistas ao comparar com os mecanismos de governança corporativa. Isso ocorre devido aos princípios e valores do cooperativismo fazerem parte da identidade da cooperativa, pois neles estão traduzidos a sua missão que é constituir-se e desenvolver-se de forma sustentável para melhorar a qualidade de vida do membro cooperado, observando dessa forma, a importante função social que embasa sua fundação (KYAZZE; NKOTE; WAKAISUKA-ISINGOMA 2017).

Entretanto, o achado não deixa de ser relevante, pois demonstra que as cooperativas também têm se utilizado de mecanismos de governança, o que é um indicativo importante tendo em vista o papel que a governança corporativa exerce nas organizações, contribuindo para o monitoramento e controle, na transparência da prestação de contas e no fomento à participação dos membros cooperados (IBGC, 2015a). Assim, à medida que a cooperativa se apoia em seus princípios e valores e às boas práticas de governança, tende a se tornar sustentável e contribuir também para a sustentabilidade de seus membros e da comunidade onde atua. Os mecanismos de governança irão propiciar uma gestão mais transparente, fomentando o princípio cooperativista da gestão democrática e contribuindo para que os interesses dos membros associados sejam postos em prática, além de oportunizar ações que possam ser implementadas observando as três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.

#### 4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Ao aplicar o método de modelagem por equações estruturais, inicialmente fez-se a avaliação do modelo utilizado e em seguida a avaliação do modelo estrutural. Ao avaliar o primeiro modelo com todas as questões utilizadas nos construtos, identificou-se que não eram atendidos os critérios de confiabilidade e validade do construto. Dessa forma, foram retiradas questões para garantir os parâmetros mínimos para que fosse possível garantir confiabilidade do construto apresentado.

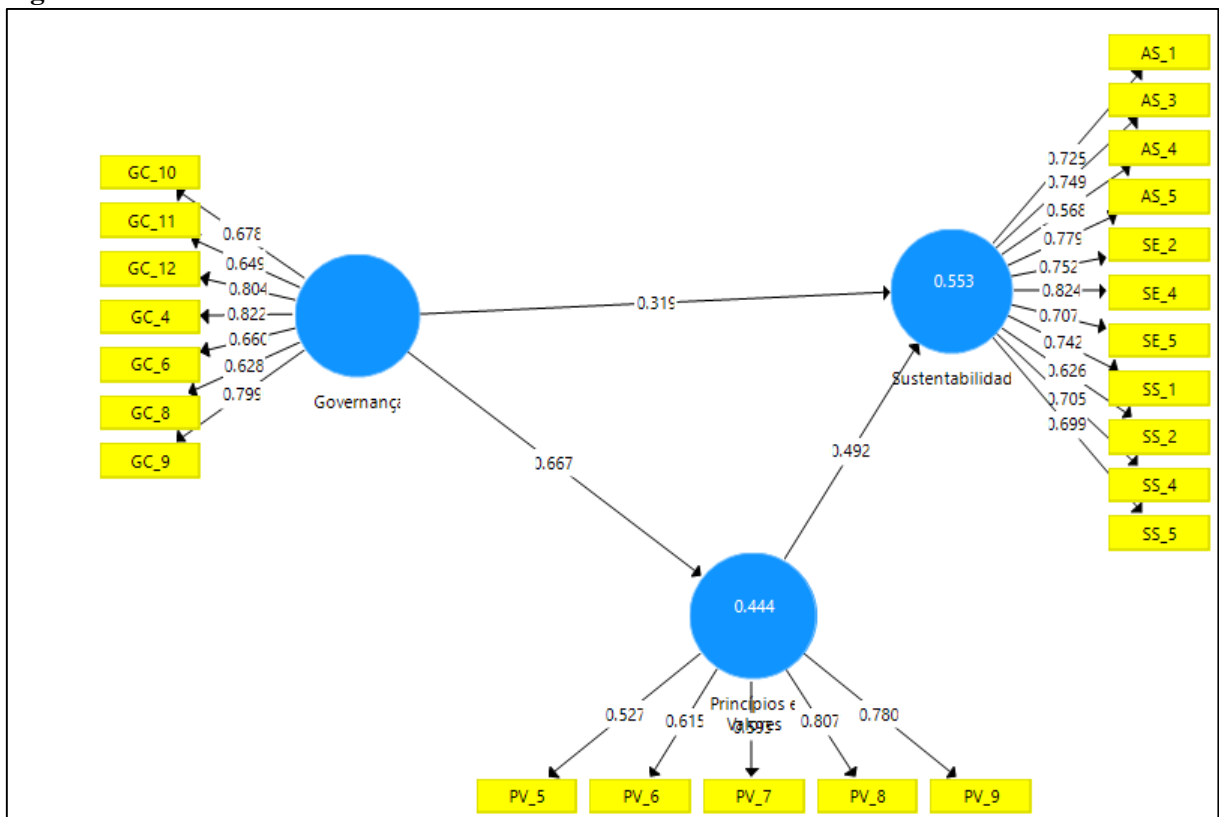
No construto de Governança Corporativa retirou-se as questões: GC\_1, GC\_2, GC\_3, GC\_4, GC\_5, GC\_7. No construto de Princípios e Valores do Cooperativismo, foram retiradas as questões: PV\_1, PV\_2, PV\_3, PV\_4. Por fim, no construto de Sustentabilidade foram retiradas as questões: AS\_1, SE\_1, SE\_3, SS\_1, SS\_3. A exclusão das questões foi necessária para garantir a confiabilidade dos construtos utilizados na pesquisa. A confiabilidade foi medida pelo Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e pela Variância Média Extraída (AVE) (RINGLE; BIDO; SILVA, 2019).

Em seguida foi rodado um novo modelo em que foi possível atestar a validade e a confiabilidade dos construtos.

#### 4.3.1 Princípios e Valores do Cooperativismo, Governança Corporativa e Sustentabilidade em Cooperativas Agropecuárias

A Figura 2 apresenta as cargas externas dos construtos do modelo utilizado para a análise.

**Figura 2 - Confiabilidade e validade do construto**



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Para atestar a confiabilidade e a validade do construto, são apresentados na Tabela 6 o Alfa de Cronbach que é desejável que seja  $> 0,7$ , confiabilidade composta desejável que seja  $> 0,7$ , e a AVE que é desejável que seja  $> 0,5$  (RINGLE; SILVA; BIDO, 2019).

De acordo com Ringle, Silva e Bido (2019) tradicionalmente é utilizado o Alfa de Cronbach, que se baseia nas intercorrelações das variáveis para garantir a validade convergente. Porém, a Confiabilidade Composta é mais adequada ao PLS, pois prioriza as variáveis de acordo com suas confiabilidades, visto que o Alfa de Cronbach é muito sensível ao número de variáveis em cada construto (RINGLE; SILVA; BIDO, 2019).

**Tabela 6 - Confiabilidade e validade do construto**

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Governança	0.847	0.884	0.525
Princípios e Valores	0.703	0.802	0.454
Sustentabilidade	0.906	0.921	0.517
Construtos	Governança	Princípios e Valores	Sustentabilidade
Governança	<b>0.724</b>	0.843	0.702
Princípios e Valores	0.667	<b>0.673</b>	0.788
Sustentabilidade	0.647	0.704	<b>0.719</b>

Nota: Valores na diagonal inferior representam a raiz quadrada da AVE em que se pode atestar que há validade discriminante e na diagonal superior o HTMT  $< 0,85$ .

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Todos os construtos atendem aos critérios, exceto ao se observar a AVE do construto de Princípios e Valores. Como já haviam sido excluídas questões com cargas fatoriais baixas neste construto, optou-se por manter as questões existentes mesmo com um AVE mais baixo, mesmo assim próximo de 0,5 (BIDO; SILVA, 2019). Do mesmo modo, se a variável apresenta um AVE baixo ela pode ser utilizada desde que a confiabilidade composta seja  $>$  que 0,7 (FORNELL; LARCKER, 1981).

Em seguida na diagonal, apresenta-se a validade discriminante em que é possível observar que o construto atende ao critério de Fornell-Larcker que propõe que o “AVE de cada variável deve ser maior que a mais alta correlação quadrada da variável latente com qualquer outra variável latente” (VIEIRA; KUNKEL; RIGHI, 2011). Na diagonal superior, adicionalmente apresenta-se o *Rácio Heterotrait-Monotrait* (HTMT) em que também é possível atestar a validade discriminante que é confirmada quando o HTMT  $< 0,85$  (BIDO; SILVA, 2019).

Na tabela 7 apresenta-se o  $F^2$  o  $R^2$  ajustado e o  $Q^2$  para avaliar a qualidade de predição do modelo utilizado. De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014) para o  $F^2$  que é o indicador de Cohen, os valores 0,02 = pequeno, 0,15 = médio e 0,35 = grandes. No caso de  $Q^2$  quanto mais

próximo de 1 melhor (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). O  $R^2$  indica a qualidade de modelo ajustado, neste caso enquadrando-se como de efeito grande ( $R^2 > 26\%$ ) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

**Tabela 7 - Validade preditiva**

	F <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Q <sup>2</sup>
Princípios e Valores	0.800	0.439	0.170
Sustentabilidade	0,301	0.544	0.246

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

É possível observar na tabela 7 que todos os critérios são alcançados para avaliar a qualidade de predição do modelo utilizado.

A Tabela 8 apresenta a estatística VIF (*Variance Inflation Factor*) que visa atestar se há a presença de multicolinearidade nas variáveis dos construtos. Nota-se que não há presença de multicolinearidade tendo em vista que o VIF é < que 5 (BIDO; SILVA, 2019).

**Tabela 8 - Estatística VIF**

VIF		VIF	
GC_10	1.531	SE_2	2.295
GC_11	1.483	SE_4	3.509
GC_12	1.996	SE_5	2.688
GC_4	2.206	SS_1	1.839
GC_6	1.460	SS_2	1.814
GC_8	1.466	SS_4	1.903
GC_9	2.093	SS_5	1.700
PV_5	1.252	AS_1	2.055
PV_6	1.328	AS_3	2.377
PV_7	1.255	AS_4	1.971
PV_8	1.711	AS_5	2.562
PV_9	1.609		

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

O modelo de mensuração foi gerado a partir do *Bootstrapping* com 5000 observações (subamostras geradas pelo PLS-SEM) que de acordo com Bido e Silva (2019) é utilizado para obter os valores-p das correlações entre as variáveis latentes e das cargas fatoriais.

**Tabela 9 - Coeficiente de caminhos e análise do modelo estrutural**

	Coef. $\beta$	T-Value	P-Value	Hipóteses
Governança Corporativa → Princípios e Valores	0.667	11.436	0.000***	
Governança Corporativa → Sustentabilidade	0.319	2.675	0.007***	H1
Princípios e Valores → Sustentabilidade	0.492	4.292	0.000***	H2
Governança Corporativa → Princípios e Valores → Sustentabilidade	0.328	4.200	0.000***	H3

Nota1: \* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A primeira hipótese de pesquisa (H<sub>1</sub>) “a governança corporativa influencia positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias” foi confirmada, ao se observar o efeito direto significativo no modelo estrutural gerado pelo *Bootstrapping* que confirma a hipótese em um nível de significância de 1%. Dessa forma, é possível observar que na percepção dos agentes, a governança corporativa influencia para que as cooperativas alcancem a sustentabilidade.

Este achado da pesquisa corrobora com estudos anteriores no que tange a presença de mecanismos de governança nas cooperativas, tendo em vista que tais mecanismos podem auxiliar para a cooperativa ter uma gestão mais ética e eficiente (FRIEDRICH *et al.*, 2015), além de contribuir para reduzir conflitos de interesse (MACIEL *et al.*, 2018) entre os cooperados que ocupam os cargos de gestão e os demais membros cooperados. Os conflitos de interesse são motivados por problemas de agência, que ocorrem quando há uma separação entre a propriedade e o controle (JENSEN; MECKLING, 1976). A cooperativa possui uma estrutura societária diferenciada das demais organizações, em que são eleitos membros para assumir as estruturas de governança. Sendo assim, nem todos os membros ocupam as estruturas de governança, havendo a separação entre a propriedade e o controle, este último, realizado pelos membros eleitos (SILVA; SOUZA; SILVA, 2015; MACIEL *et al.*, 2018).

Desse modo, as decisões estratégicas podem sofrer a influência de interesses particulares dos associados, podendo ocorrer pelo voto dos cooperados nas assembleias, assim como pelas decisões tomadas pelo conselho de administração que também é formado pelos membros associados (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI, 2014; SILVA; SOUZA; SILVA, 2015). À luz da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976) as pessoas que têm o controle (no caso das cooperativas, os membros eleitos) podem agir de maneira oportunista em detrimento de benefícios próprios, desalinhando-se dos interesses dos proprietários (no caso das cooperativas, seus membros). Assim, governança corporativa se mostra importante para que a cooperativa possa evitar possíveis conflitos de interesse que são ocasionados em virtude dos problemas de agência, que ocorre devido a delegação de poder dos membros associados aos membros que ocupam as estruturas de governança.

Partindo desse pressuposto, quando a cooperativa possui implementado fortes mecanismos de governança, oportunizando e incentivando a participação do membro associado e demonstrando transparência nas ações que são tomadas pela gestão, os conflitos de agência tendem a ser dirimidos, isso contribui para uma gestão mais efetiva e alinhada aos interesses dos cooperados, como também para que a cooperativa alcance a sustentabilidade, observando às necessidades dos seus membros e contribuindo para o desenvolvimento de onde está inserida.

Assim, os resultados reforçam a importância da implementação de mecanismos de governança corporativa, para contribuir para uma prestação de contas mais efetiva aos membros associados, implementar mecanismos de monitoramento da gestão, fomentar a participação dos membros nas estruturas de governança, no intuito de proporcionar maior transparência nas ações realizadas pela cooperativa, para que os interesses dos membros sejam efetivamente executados (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008; FRIEDRICH *et al.*, 2015).

Ainda, a governança corporativa aplicada ao meio cooperativo contribui para uma gestão mais eficiente dos recursos, além de proporcionar mais transparência nas ações realizadas pela gestão, contribuindo dessa forma para o alcance da sustentabilidade (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHAN, 2016).

Do mesmo modo, de acordo com Rocha e Steiner Neto (2019), para as cooperativas agropecuárias o alcance da sustentabilidade pode ser algo desafiador devido ao mercado em que atuam, o que traz a necessidade de se manterem competitivas no mercado e ao mesmo tempo atender seus *stakeholders*, especialmente os membros cooperados. Neste contexto, a governança corporativa pode contribuir para conduzir a cooperativa para crescer de forma sustentável, a partir de uma gestão democrática e transparente (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHAN, 2016; VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018).

Conforme trazido por Kayzze, Nkote e Wakaisuka-Isingoma (2017), a cooperativa atua também como uma potencializadora do desenvolvimento sustentável devido a sua função social como atuante na geração de trabalho e renda para seus cooperados, promovendo também o desenvolvimento sustentável da região em que atua.

Adicionalmente, conforme Maciel *et al.* (2018), a governança corporativa pode auxiliar na profissionalização da gestão da cooperativa, melhorando a relação com os cooperados, trazendo mais transparência as ações da cooperativa e conseqüentemente reduzir conflitos de interesse que possam comprometer seu desenvolvimento, contribuindo para o alcance da sustentabilidade.

Em seguida observa-se que a segunda hipótese de pesquisa (H2) também pode ser confirmada ao se observar o efeito direto significativo dos princípios e valores do cooperativismo na sustentabilidade. A H<sub>2</sub> apresenta-se como “os princípios e valores do cooperativismo influenciam positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias” e é confirmada a um nível de significância de 1%, o que demonstra que na percepção dos agentes da governança corporativa os princípios e valores do cooperativismo influenciam na sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. Este achado está em linha com a literatura, ao

demonstrar que as características do modelo cooperativo, sobretudo por seus princípios e valores, contribuem para que a cooperativa se torne um empreendimento sustentável.

De acordo com Morais, Siqueira e Silva (2020), em uma cooperativa apoiada em seus princípios e valores, espera-se que a gestão seja realizada com base em valores éticos, transparência e comprometimento com a busca pela sustentabilidade. Do mesmo modo, conforme Viana, Vaccaro e Venzke (2018), devido aos seus princípios e valores, as cooperativas possuem em sua essência o senso de coletividade, democracia e ajuda mútua. Dessa forma, gerenciar as práticas de sustentabilidade adotadas pelas cooperativas de acordo com os princípios e valores cooperativistas podem ser um importante diferencial para as cooperativas.

Quando a cooperativa atua pautada em seus princípios e valores, através da promoção da gestão democrática, ajuda mútua e envolvimento com a comunidade, essas iniciativas contribuem para que ela se desenvolva de forma sustentável. Do mesmo modo, proporciona ao seu membro cooperado a geração de renda, melhorando assim a qualidade de vida destes membros, auxiliando para o desenvolvimento da região em que atua e gerando valor aos seus *stakeholders* (FERNANDEZ-GUADANÕ; LOPEZ-MILLAN; SARRIA-PEDROZA, 2020).

A preocupação da cooperativa com os seus *stakeholders* está prevista nos princípios e valores cooperativistas (OCB, 2016), isto porquê, além da cooperativa preocupar-se com a sua sustentabilidade, ela precisa voltar seu olhar aos membros cooperados que assumem o papel de vários *stakeholders* (proprietário, fornecedor e cliente) além da preocupação com a comunidade para que esta também se desenvolva de forma sustentável (PAVÃO; ROSSETTO, 2015).

Os achados da pesquisa contribuem para demonstrar como a Teoria dos *Stakeholders* se aplica ao meio cooperativo, à medida em que demonstra a importância das organizações se engajarem com suas partes interessadas, para que estas também contribuam para o desenvolvimento da organização cooperativa, gerando valor e promovendo o desenvolvimento sustentável local. Dessa forma, nota-se que os princípios e valores cooperativistas contribuem para que a cooperativa alcance a sustentabilidade à medida que a cooperativa atua na consecução e disseminação dos princípios e valores na organização, propondo dessa forma uma gestão pautada na missão da cooperativa de gerar valor para seu membro associado e para a comunidade, atuando na promoção do desenvolvimento sustentável

A preocupação da cooperativa com os membros cooperados é importante para que ela se mantenha ativa e sustentável, afinal isso só é possível quando o cooperado participa das transações com a cooperativa, sendo indispensável seu apoio e participação (FULTON; ADAMOWICZ, 1993). Dessa forma, é importante para a cooperativa alinhar estratégias que

promovam o engajamento do membro associado para que ele se sinta efetivamente parte da cooperativa e isso reflita em ações positivas para a organização.

Assim, a teoria dos *stakeholders* apropriada é à medida em que as cooperativas tendem a alinhar seus objetivos não somente para o enriquecimento econômico, mas também aos aspectos não econômicos, de acordo com a essência cooperativista, que prima por seus princípios e valores (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015; OCB, 2016). Um bom relacionamento da cooperativa com seus *stakeholders* pode contribuir para melhorar o desempenho econômico, social e ambiental (PAVÃO; ROSSETTO, 2015), além de que, os princípios e valores cooperativistas também abrangem o interesse pela comunidade (OCB, 2016) de maneira que a cooperativa se envolva com a comunidade em que está inserida, promovendo o desenvolvimento sustentável na região em que atua.

Por fim, a terceira hipótese de pesquisa (H<sub>3</sub>) também é confirmada, sendo esta: “os princípios e valores do cooperativismo medeiam positivamente a relação entre a governança corporativa e a sustentabilidade”. Também ao nível de significância de 1%, é possível observar que os princípios e valores do cooperativismo atuam como mediador na influência da governança corporativa na sustentabilidade. O efeito indireto de mediação encontrado é parcial devido que, conforme Bido e Silva (2019), quando o efeito direto é significativo, a mediação do feito indireto se caracteriza como parcial, que é o caso apresentado na tabela 9.

Os achados corroboram com estudos que argumentam que o modelo de negócio cooperativo, pautado em seus princípios e valores colabora para uma gestão democrática, transparente e preocupada com seus *stakeholders*. De acordo com Carpes e Cunha (2018) a governança corporativa possibilita o melhoramento da gestão, evitando o surgimento de problemas de agência por meio das práticas de governança. Nesse sentido, quando a gestão da cooperativa é trilhada em seus princípios e valores cooperativistas e possui implementados mecanismos de governança, esses fatores contribuem para uma gestão mais eficiente, democrática e sustentável (FRIEDRICH *et al.*, 2015; MACIEL *et al.*, 2018).

Nessa perspectiva é possível observar que, ao se profissionalizar a gestão das organizações cooperativas por meio da utilização de mecanismos de governança corporativa como uma forma de aumentar a transparência sobre as ações desenvolvidas pela gestão, como também para fomentar a participação do membro associado nas estruturas de governança, pode-se contribuir para o alcance da sustentabilidade.

Nesse sentido, a discussão contribui com Kyazze, Nkote e Wakaisuka-Isingoma (2017) de que a governança corporativa auxilia para elevar o comprometimento da gestão, pois os mecanismos de governança trazem mais transparência nas ações realizadas e também na

prestação de contas e esses fatores podem contribuir no desempenho não somente da dimensão econômica, mas também da social e ambiental.

Adicionalmente, os princípios e valores do cooperativismo atuam como importantes direcionadores para as cooperativas, para que ao passo que ela cresça e se desenvolva economicamente, ela não perca a sua razão de ser e continue caminhando para o desenvolvimento sustentável dela própria, como também de seus membros cooperados. Dessa forma, uma cooperativa com fortes mecanismos de governança corporativa e sustentada em nos princípios e valores cooperativistas contribui para o cumprimento da missão cooperativista, como uma potencializadora do desenvolvimento sustentável, preocupada com a comunidade e com o meio ambiente.

Com este olhar voltado ao alcance da sustentabilidade por meio da governança corporativa e os princípios e valores cooperativistas, a cooperativa também atua para diminuir problemas relacionados a conflitos de interesse entre os membros cooperados que atuam na gestão e os demais membros da cooperativa. Do mesmo modo, a cooperativa também pode melhorar sua imagem corporativa perante seus *stakeholders*, propondo uma gestão participativa no que diz respeito às ações voltadas a comunidade, como também no sentido de atender demandas da comunidade, promovendo assim um engajamento com as partes interessadas.

O quadro 7 apresenta a validação das hipóteses que foram utilizadas nesta pesquisa.

**Quadro 8 - Validação das hipóteses de pesquisa**

	Hipótese	Sinal esperado	Sinal obtido
H1	A governança corporativa influencia positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias.	+	+
H2	Os princípios e valores do cooperativismo influenciam positivamente a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias	+	+
H3	Os princípios e valores do cooperativismo medeiam positivamente a relação entre a governança corporativa e a sustentabilidade	+	+

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

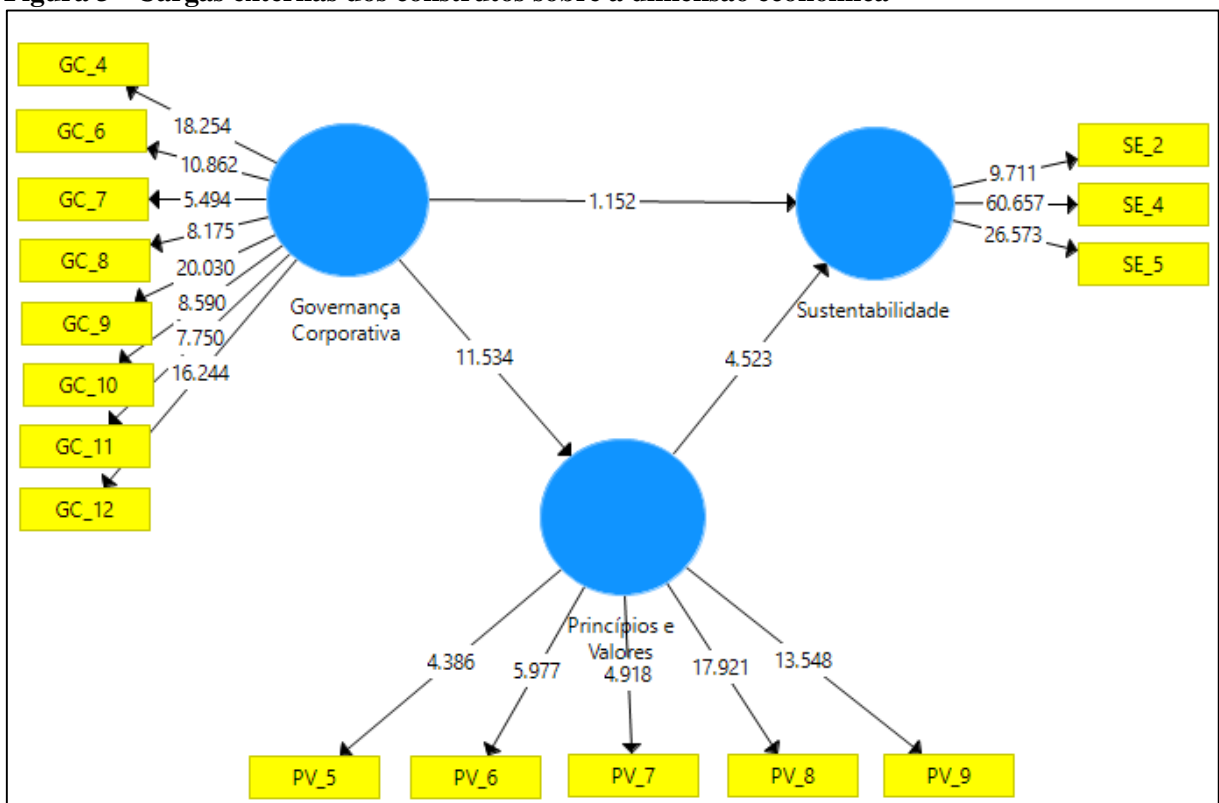
Pode-se observar a partir do quadro 7 que as hipóteses de pesquisa sustentadas neste estudo foram obtidas. As evidências encontradas são de que a governança corporativa e os princípios e valores do cooperativismo influenciam de maneira positiva na sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. Estes achados são importantes à medida que demonstra que os mecanismos de governança corporativa, que visam trazer mais transparência as ações tomadas pela gestão, fomentar a participação dos membros associados e melhorar a prestação de contas, são importantes para a cooperativa alcançar a sustentabilidade.

Ao se observar os princípios e valores do cooperativismo, estes são importantes para que a cooperativa mantenha sua essência, figurando como uma organização livre e democrática além de promover a geração de trabalho e renda para seus cooperados, possibilitando assim o desenvolvimento da comunidade em que atua e o engajamento com seus *stakeholders*.

#### 4.3.2 Princípios e Valores do Cooperativismo, Governança Corporativa e as Dimensões da Sustentabilidade em Cooperativas Agropecuárias

Para contribuir com os achados da pesquisa, avaliou-se o efeito da governança corporativa e dos princípios e valores do cooperativismo em cada uma das dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Essa análise apresenta-se como adicional e não compõe as hipóteses desta pesquisa. Inicialmente, são apresentadas as análises da dimensão econômica. A figura 3 apresenta as cargas geradas no construto da dimensão econômica.

**Figura 3 - Cargas externas dos construtos sobre a dimensão econômica**



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A tabela 10 apresenta o coeficiente de caminhos e a avaliação do modelo estrutural observando somente a dimensão econômica da sustentabilidade.

**Tabela 10 - Coeficiente de caminhos e avaliação do modelo estrutural da dimensão econômica**

Dimensão Econômica	Coef.	T- Value	P-Value
Governança Corporativa → Princípios e Valores	0.663	11.534	0.000***
Governança Corporativa → Sustentabilidade	0.159	1.152	0.250
Princípios e Valores → Sustentabilidade	0.535	4.523	0.000***
Governança Corporativa → Princípios e Valores → Sustentabilidade	0.355	4.383	0.000***

Nota1: \*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01.

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

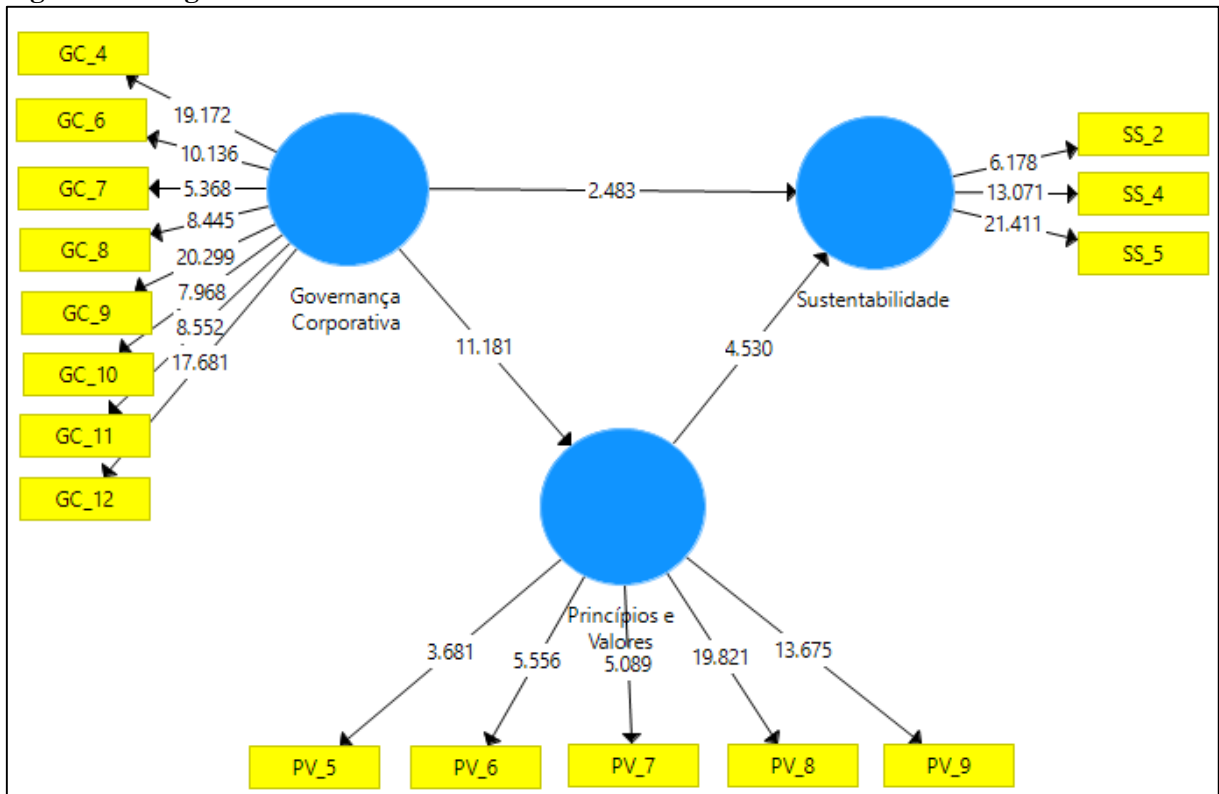
Percebe-se que a governança corporativa não influencia de forma direta na sustentabilidade econômica das cooperativas, a partir dos dados apresentados. Contudo, a governança corporativa pode contribuir para trazer mais transparência nas ações da gestão, além de fomentar a participação dos membros associados (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016). Essas medidas podem contribuir para dirimir os conflitos de agência que conforme comentado anteriormente, podem vir a ocorrer devido a estrutura de propriedade da cooperativa, além de que, os mecanismos de governança podem contribuir para a cooperativa alcançar a sustentabilidade. Isso se torna importante para a perenidade dos negócios da cooperativa, especialmente pela sua atuação no contexto do trabalho cooperado, auxiliando na geração de renda para o seu membro associado.

Ao se avaliar o efeito dos princípios e valores do cooperativismo na dimensão econômica, observa-se que existe influência significativa ao nível de 1%, mostrando o efeito positivo do construto de governança. Ao se observar o efeito indireto da governança corporativa na dimensão econômica das cooperativas, observa-se que os princípios e valores do cooperativismo medeiam de forma positiva a relação entre a governança corporativa e a dimensão econômica sustentabilidade. Essa mediação é total, tendo em vista que o efeito direto da governança na sustentabilidade não foi significativo (BIDO; SILVA, 2019).

. Ao se avaliar o efeito indireto da governança corporativa na dimensão econômica mediado pelos princípios e valores, pode-se perceber que o efeito é positivo e significativo, o que demonstra que os princípios e valores são importantes para as cooperativas alcançarem a sustentabilidade econômica, tendo em vista o papel que estes possuem nestas organizações.

Em seguida, avalia-se o efeito da governança corporativa e dos princípios e valores cooperativistas sobre a dimensão social da sustentabilidade.

**Figura 4 - Cargas externas dos construtos sobre a dimensão social**



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A tabela 11 apresenta o coeficiente de caminhos e a avaliação do modelo estrutural observando-se a dimensão social da sustentabilidade. Ao analisar o efeito da governança corporativa sobre a dimensão social, constata-se que o efeito é positivo (0.013) ao nível de significância de 5%.

**Tabela 11 - Coeficiente de caminhos e avaliação do modelo estrutural da dimensão social**

Dimensão Social	Coef.	T- Value	P-Value
Governança → Princípios e Valores	0.663	11.181	0.000***
Governança → Sustentabilidade	0.282	2.483	0.013**
Princípios e Valores → Sustentabilidade	0.486	4.530	0.000***
Governança → Princípios e Valores → Sustentabilidade	0.322	4.617	0.000***

Nota1: \*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01.

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

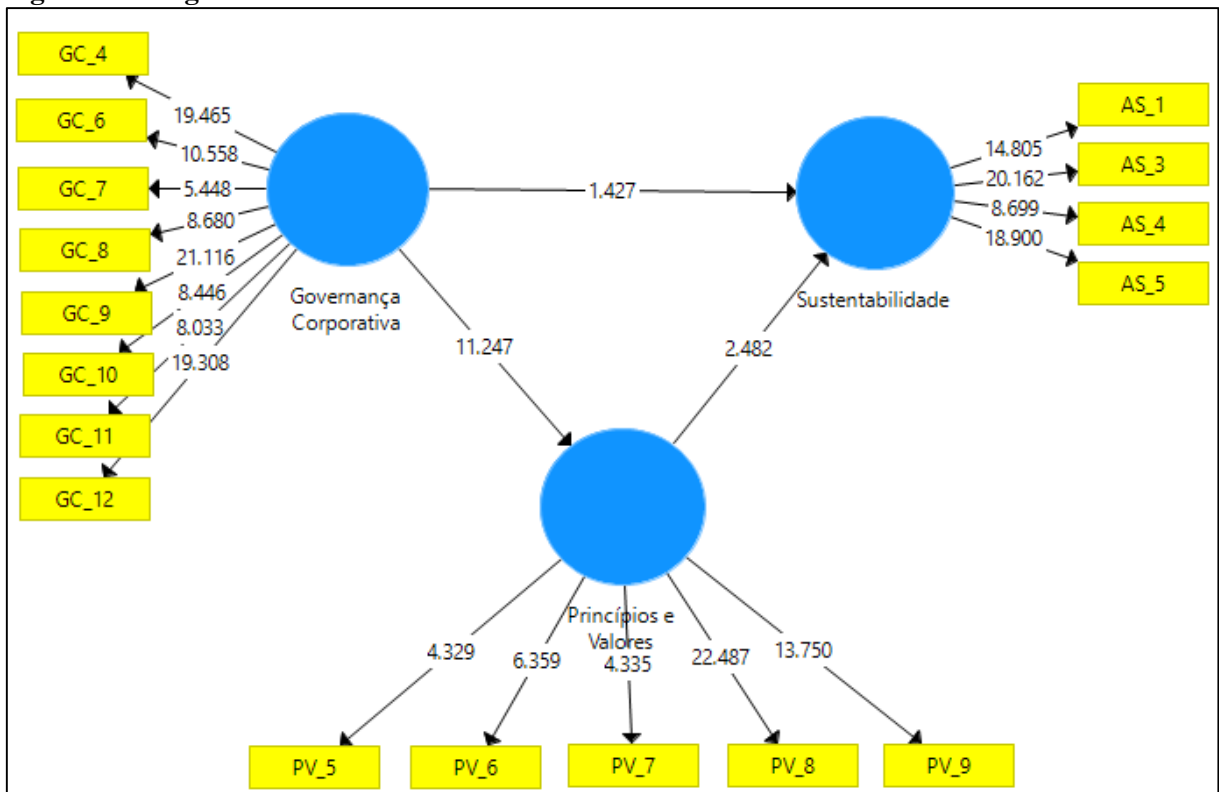
Ao analisar o efeito indireto da governança corporativa na dimensão social utilizando-se o construto de princípios e valores do cooperativismo para mediação, observa-se que a governança tem efeito indireto positivo e significativo sobre a dimensão social da sustentabilidade. Isso significa que os princípios e valores cooperativistas medeiam parcialmente (BIDO; SILVA, 2019) o efeito da governança corporativa na dimensão social das cooperativas, demonstrando que, quando a cooperativa se utiliza de mecanismos de governança

corporativa e trabalha apoiada nos princípios e valores cooperativistas ela tende a ser sustentável, quando observada a dimensão social.

Conforme Bido e Silva (2019), este efeito da mediação é parcial tendo em vista que o efeito direto da governança na dimensão social da sustentabilidade foi significativo.

Por fim, avaliou-se os efeitos da governança corporativa e dos princípios e valores do cooperativismo sobre a dimensão ambiental.

**Figura 5 - Cargas externas dos construtos sobre a dimensão ambiental**



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A tabela 12 apresenta os coeficientes de caminhos e a avaliação do modelo estrutural, observando a dimensão ambiental sustentabilidade de forma isolada. Nota-se que a governança corporativa não apresentou efeito significativo sobre a dimensão ambiental. Contudo, a governança corporativa aplicada ao meio cooperativista busca atender as três dimensões da sustentabilidade (IBGC, 2015a), sendo importante para a cooperativa atuar e se preocupar com as três dimensões de forma equilibrada.

Logo, ao se observar o efeito dos princípios e valores do cooperativismo sobre a dimensão ambiental da sustentabilidade, nota-se que existe influência significativa a um nível de 5%, demonstrando novamente que, os princípios e valores são importantes direcionadores para o alcance da sustentabilidade nas cooperativas, devido a preocupação de atender não

somente aos cooperados, mas também as demais partes interessadas, como também a comunidade.

**Tabela 12 - Coeficientes de caminhos e avaliação do modelo estrutural da dimensão ambiental**

	Dimensão Ambiental		
	Coef.	T- Value	P-Value
Governança Corporativa → Princípios e Valores	0.663	11.247	0.000***
Governança Corporativa → Sustentabilidade	0.220	1.427	0.154
Princípios e Valores → Sustentabilidade	0.414	2.482	0.013**
Governança corporativa → Princípios e Valores → Sustentabilidade	0.274	2.408	0.016**

Nota1: \*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01.

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Por fim, ao avaliar a mediação dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre a governança corporativa e a dimensão ambiental da sustentabilidade das cooperativas, é possível observar que os princípios e valores do cooperativismo medeiam positivamente a relação entre a governança corporativa e a dimensão ambiental das cooperativas. Conforme Bido e Silva (2019) o efeito da mediação é parcial.

Ao se analisar o efeito da governança em cada uma das dimensões da sustentabilidade, percebe-se que por vezes a governança influencia na sustentabilidade e por outras não gera influência. A influência positiva da governança corporativa na dimensão social demonstra que as cooperativas têm se preocupado em ações que contribuam com o bem-estar de seus cooperados, a partir da geração de trabalho e renda e inclusão social, auxiliando na diminuição de desigualdades e na redução da pobreza, itens estes que fazem parte da essência cooperativista.

Além disso, demonstra a preocupação da cooperativa em causas relacionadas a valorização da diversidade, além de ações que contribuam com o desenvolvimento da comunidade local, o que mostra que as práticas de governança corporativa auxiliam para que a cooperativa atue de forma efetiva em ações voltadas a sustentabilidade social, pois estas visam ampliar a participação dos membros cooperados na cooperativa, tanto nas assembleias, como também a partir de canais de comunicação para captar as demandas dos cooperados, além de promover ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

Ao se perceber que a cooperativa se utiliza de práticas de governança que visam manter a essência do cooperativismo, percebe-se o fortalecimento do cooperativismo e a preocupação da cooperativa manter a sua identidade.

Logo, ao se analisar o efeito dos princípios e valores do cooperativismo em cada uma das dimensões da sustentabilidade nas cooperativas agropecuárias, percebe-se uma influência

positiva dos princípios e valores nas dimensões da sustentabilidade. Do mesmo modo, ao se avaliar o efeito da mediação dos princípios e valores do cooperativismo na influência da governança corporativa na sustentabilidade percebe-se que o efeito também foi positivo em todas as dimensões.

Nesse sentido, percebe-se que os princípios e valores do cooperativismo são importantes e necessários para auxiliar as cooperativas no alcance da sustentabilidade. Isso se deve devido ao fato dos princípios e valores cooperativistas constituírem a identidade da cooperativa. Nessa perspectiva, conforme Silva, Albino e Mariano (2020) a cooperativa atua tanto para crescer e se desenvolver de forma sustentável como também para contribuir com o desenvolvimento do local onde está inserida, auxiliando em ações voltadas à comunidade e ao meio ambiente. Complementarmente, os princípios e valores contribuem para a cooperativa tornar-se uma organização sustentável ao passo que além do crescimento econômico, busca também pela geração de renda dos seus membros e o interesse na comunidade (OCB, 2016).

Desse modo, cabe ressaltar a importância de a cooperativa implementar mecanismos de governança corporativa, complementarmente aos princípios e valores cooperativistas, pois são estes que as diferenciam de outras organizações. Adicionalmente, a observância dos princípios e valores atuam no sentido de a cooperativa trabalhar por meio de uma gestão democrática, transparente e desenvolvendo ações com os membros cooperados e com a comunidade em que está inserida, para que assim a gestão seja pautada no desenvolvimento sustentável como um todo: da cooperativa, de seus membros e da região em que atua.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo analisou a influência dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre os mecanismos de governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário com 104 agentes da governança corporativa.

A análise descritiva das variáveis permitiu identificar a percepção dos agentes quanto ao nível de aderência às boas práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas agropecuárias do sul do Brasil. Os resultados indicaram que existem práticas que são aplicadas com maior efetividade por quase todas as cooperativas, como por exemplo em relação a participação dos cooperados nas deliberações das assembleias gerais, este indicativo é importante para manter a gestão da cooperativa pautada aos interesses dos cooperados. Outras práticas foram menos percebidas pelos agentes de governança, necessitando de aprimoramento na cooperativa para que seja possível elevar o nível de governança. Uma delas, está relacionada a utilização de ouvidoria para acolher as manifestações dos cooperados, sendo este um mecanismo importante para ouvir os interesses e críticas dos membros, contribuindo para melhorar o nível de governança da cooperativa. Outra prática que pode ser melhorada é o estabelecimento de um conselho consultivo composto por conselheiros externos, que também podem auxiliar para melhorar o nível de governança, e profissionalizar a gestão através de sua expertise nos temas relacionados à cooperativa.

Na sequência, ao descrever a percepção dos agentes de governança corporativa sobre os princípios e valores do cooperativismo, verificou-se que este foi o construto que obteve maior média, sendo um indicativo importante e positivo que demonstra que as cooperativas atuam de forma alinhada com a essência cooperativista. Quando demonstrada a percepção dos agentes de governança corporativa sobre as dimensões da sustentabilidade, percebeu-se que as cooperativas possuem práticas de sustentabilidade nas três dimensões: econômico, social e ambiental, cumprindo com a missão cooperativista de atuar pelo desenvolvimento sustentável.

Percebeu-se que algumas práticas se sobrepõem a outras, sendo necessário rever as práticas utilizadas para que se possa atuar de forma equilibrada nas três dimensões. Ao se observar a dimensão ambiental, as cooperativas têm consciência do papel que desenvolvem na comunidade e a importância de as práticas de sustentabilidade refletirem em suas ações, porém ainda precisam melhorar no que tange a preocupação em contratar fornecedores responsáveis. Quando analisada a dimensão social, as cooperativas atuam pautadas na valorização da diversidade, refletindo os princípios e valores cooperativistas, mas precisam melhorar em

relação ao estabelecimento de parâmetros que se referem as ações sustentáveis realizadas pela cooperativa e o engajamento com seus *stakeholders*. Na dimensão ambiental, as cooperativas possuem ações que visam preservar o meio ambiente, contudo, precisam melhorar a promoção da educação ambiental junto aos seus colaboradores e cooperados.

Ao examinar a relação entre os princípios e valores do cooperativismo e da governança corporativa na sustentabilidade das cooperativas agropecuárias, verificou-se que ambos geram influência positiva. O resultado indica que quando a cooperativa atua alicerçada nos princípios e valores, para atender os anseios da cooperativa e de seus cooperados, além de contribuir com o desenvolvimento sustentável onde está inserida, tende a se tornar sustentável. Do mesmo modo, os mecanismos de governança corporativa atuam para uma gestão mais transparente e alinhada aos interesses dos cooperados, contribuindo também para o alcance da sustentabilidade.

A governança corporativa minimiza os conflitos de interesse entre a gestão e os cooperados e promove confiança pela transparência que fomenta a participação dos cooperados. Esses fatores contribuem para o alcance da sustentabilidade à medida que auxiliam na promoção de ações que sejam voltadas aos interesses dos cooperados. Por sua vez, os princípios e valores do cooperativismo contribuem para formar a identidade da cooperativa, que tem premissas diferentes de outros tipos de organizações, como por exemplo, realizar uma gestão democrática, preocupada com a geração de renda aos cooperados e com a comunidade local. Nesse sentido, percebe-se que os princípios e valores do cooperativismo auxiliam para que a cooperativa alcance o nível de sustentabilidade desejado, contribuindo para que a cooperativa se mantenha ativa, atuante e preocupada com a comunidade.

Ao analisar a influência dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre a percepção dos agentes sobre os mecanismos de governança corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias, verifica-se que essa influência se mostrou significativa e positiva. Demonstra-se assim, a importância dos princípios e valores para o modelo de negócio cooperativo, que, também quando somados às práticas de governança corporativa, contribuem para a cooperativa alcançar a sustentabilidade. Os princípios e valores ajudam a constituir a identidade da cooperativa e tornam os mecanismos de governança corporativa mais aprimorados e atuantes para que as cooperativas alcancem a sustentabilidade.

De maneira prática, os resultados do estudo contribuem para o processo de gestão das cooperativas, ao demonstrar que os princípios e valores cooperativistas e os mecanismos de governança corporativa atuam de forma direta e combinada para o alcance da sustentabilidade. Os últimos, melhoram a transparência nas ações da gestão, a prestação de contas e fomentam a

participação dos cooperados, enquanto os primeiros agem na essência do cooperativismo. Contribui-se ao indicar que os mecanismos de governança corporativa dependem da essência do cooperativismo para serem eficientes no equilíbrio do tripé da sustentabilidade de cooperativas agropecuárias.

A sustentabilidade é uma preocupação relevante para os gestores ao se perceber que os princípios e valores do cooperativismo e a governança corporativa são fatores facilitadores para o alcance da sustentabilidade. Os agentes de governança percebem a importância da participação dos cooperados, para conduzir a cooperativa de forma sustentável, do mesmo modo que também visam propor estratégias relacionadas aos três pilares da sustentabilidade.

As cooperativas estão pautadas no princípio da gestão democrática, e seus agentes de governança percebem o papel da cooperativa como uma organização livre e aberta a novos membros, fortalecendo assim o cooperativismo e também contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Imprescindível para a perenidade dos negócios no modelo cooperativo, a sustentabilidade precisa ser refletida em ações efetivas realizadas pelas cooperativas. As abordagens deste estudo, podem contribuir para melhorar as práticas já utilizadas, como também para a implementação novas práticas, para conduzir as cooperativas ao equilíbrio econômico, social e ambiental, por meio de mecanismos de governança corporativa efetivos e que reflitam os princípios e valores cooperativistas.

O estudo oferece uma contribuição teórica, ao discutir de forma conjunta os três elementos: princípios e valores cooperativistas, mecanismos de governança corporativa e a sustentabilidade, no segmento específico das cooperativas agropecuárias. Assim, a pesquisa reforça a importância da sustentabilidade no modelo cooperativo, especialmente por ser um condutor do desenvolvimento sustentável, por meio do atendimento das expectativas dos diversos *stakeholders*. Além disso, aborda mecanismos, à luz da teoria da agência, para minimizar conflitos de interesse e melhorar o nível de governança corporativa nas cooperativas. A abordagem avança em relação aos estudos com relações dicotômicas de princípios e sustentabilidade ou de governança e sustentabilidade, reforçando os pressupostos do caráter multidimensional dos fatores relacionados com a sustentabilidade.

Para o Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, o estudo contribui no aperfeiçoamento de pesquisas que visam atender às diferentes organizações, em especial o modelo cooperativo, amplamente difundido e de grande relevância no contexto socioeconômico da região sul do país.

Apesar dos achados, a pesquisa apresenta limitações. O tamanho das cooperativas não foi levado em consideração e este pode estar relacionado com a maturidade das práticas de governança corporativa e sustentabilidade. Cabe ressaltar, que os achados se referem a percepção dos membros que ocupam as estruturas de governança corporativa, não sendo possível universalizar os resultados, pois nesta pesquisa os cooperados em geral não foram pesquisados. Outras limitações, referem-se a escolha em se pesquisar apenas cooperativas agropecuárias, a região de abrangência e o volume de respostas.

Pesquisas futuras podem ampliar a região geográfica e incluir outros ramos cooperativos, ampliando o escopo dos estudos, além da possibilidade de ampliar a amostra, envolvendo os demais membros. Recomenda-se também para estudos futuros, estudos de caso em cooperativas com forte governança, a fim de demonstrar e compreender os mecanismos de governança corporativa utilizados. Também é possível realizar estudos que visem captar a percepção de outros atores, como por exemplo, cooperados que não estão envolvidos nos cargos de gestão e fiscalização, considerando também o tipo de estrutura da cooperativa (horizontal ou vertical). Outra possibilidade de pesquisa, é compreender os motivos pelo qual poucas mulheres compõe as estruturas de governança corporativa das cooperativas, um indicativo encontrado neste estudo, que pode ser aprofundado e discutido como forma de contribuir para elevar a participação de mulheres em cargos de governança das cooperativas agropecuárias.

## REFERÊNCIAS

- ABARGHANI, M. E.; MOHAMMAD, S. S.; MEIBOUDI, H. Implementation of a rural cooperative management for achieve sustainable development for the first time in Iran. **Advances in Environmental Biology**, v. 7, n. 7, p. 1937-1941, 2013.
- ALBANIO, L. S.; TATSCH, M. P. A percepção de empresas do setor calçadista sobre práticas sustentáveis. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 23, p. 241-260, 2016.
- ALHADDI, H. Triple bottom line and sustainability: A literature review. **Business and Management Studies**, v. 1, n. 2, p. 6-10, 2015. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Identidade cooperativa, princípios e valores. Disponível em < <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>> acesso em 18 de janeiro de 2021.
- ARIS, N. A.; MARZUKI, M. M.; OTHMAN, R.; RAHMAN, S. A.; ISMAIL, N. H. Designing indicators for cooperative sustainability: the Malaysian perspective. **Social Responsibility Journal**, 2018. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0015>
- BATTAGLIA, M.; BIANCHI, L.; FREY, M.; PASSETTI, E.; Sustainability reporting and corporate identity: Action research evidence in an Italian retailing cooperative. **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 1, p. 52-72, 2015. <https://doi.org/10.1111/beer.12067>
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- 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. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>
- BIDO, D. S.; SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 1-31, 2019. DOI:10.13058/raep.2019.v20n2.1545
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VAN OIJEN, A. Accommodating two worlds in one organization: Changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, 2013. <https://doi.org/10.1002/mde.2584>
- BHUYAN, S. The “people” factor in cooperatives: an analysis of members' attitudes and behavior. **Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie**, v. 55, n. 3, p. 275-298, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7976.2007.00092.x>
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é-o que não é**. Editora Vozes Limitada, 2017.
- BORTOLUZZI, F.; LEISMANN, E. L.; JOHANN, J. A. Governança corporativa: o caso da cooperativa Copacol. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233)**, v. 6, n. 3, p. 23-40, 2016.

- BRASIL, Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art.)> Acesso em 29 de agosto de 2020.
- BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 1, p. 47-73, 2017. <https://doi.org/10.1111/apce.12145>
- CAMARGO, T. F.; ZANIN, A.; MAZZIONI, S.; MOURA, G. D.; AFONSO, P. S. L. P. Sustainability indicators in the swine industry of the Brazilian State of Santa Catarina. **Environment, Development and Sustainability**, v. 20, n. 1, p. 65-81, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0147-6>
- CARNEIRO, C. A.; ARRUDA, A.; LEITE, R. C. M. A operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, v. 3, n. 2, p. 54-70, 2018.
- CARPES, A. M. D. S.; CUNHA, P. R. D. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2018v21n1a5](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n1a5)
- 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, p. 420-437, 2008.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.
- DAVIS, Peter; NETO, Sigismundo Bialoskorski. 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.
- DAVIS, P.; DONALDSON J. **Reasserting the Cooperative Advantage**. A Research report based upon a survey of sixteen British consumer cooperative societies: The Society for Cooperative Studies and the University of Leicester, 2000.
- DI DOMENICO, D.; MAZZIONI, S.; GUBIANI, C. A.; VILANI, L. Práticas de responsabilidade socioambiental nas empresas de capital aberto de Santa Catarina listadas na BM&FBovespa. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 14, n. 42, p. 70-84, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v14n42p70-84>
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

ELKINGTON, J. A teoria dos três pilares – Triple bottom line. *In: Elkington, J. Sustentabilidade, canibais com garfo e faca.* (p.107-137) São Paulo: M. Books, 2012.

FARIAS, F. R. A dinâmica geoeconômica do cooperativismo agropecuário do sul do Brasil. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

FARINELLA, F.; DAL VESCO, A.; FAVRETTO, J. Princípios, valores, deveres e direitos cooperativistas: a visão dos associados de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 11, p. 127-154, 2019.

FERNANDEZ-GUADAÑO, J.; LOPEZ-MILLAN, M.; SARRIA-PEDROZA, J. Cooperative entrepreneurship model for sustainable development. **Sustainability**, v. 12, n. 13, p. 5462, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12135462>

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.

FERRO, C; PADIN, C.; HOGEVOLD, N.; SVENSSON, G.; VARELA, J. C. S. Validating and expanding a framework of a triple bottom line dominant logic for business sustainability through time and across contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2019. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2017-0181>

FLEMING, A.; WISE, R. M.; HANSEN, H.; SAMS, L. The sustainable development goals: A case study. **Marine Policy**, v. 86, p. 94-103, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.09.019>

FREEMAN, R. Edward; PHILLIPS, Robert A. Stakeholder theory: A libertarian defense. **Business ethics quarterly**, v. 12, n. 3, p. 331-349, 2002.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. D. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, 2008.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, 2008. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2008V7N3ART123>

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v.18, n. 1, p. 39-50, 1981. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

FRIEDRICH, L. R.; MACAGNAN, C. B.; BAGATINI, F.; GRANDO, T.; FREITAG, V. C. Práticas de governança em cooperativa agropecuária no Rio Grande do Sul. **Gobernanza empresarial de tecnologías de la información**, p. 201-216, 2015.

FULTON, J. R.; ADAMOWICZ, W. L. Factors that influence the commitment of members to their cooperative organization. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 8, n. 1141-2016-92587, p. 39-53, 1993.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. Rio de Janeiro, Atlas, 2017.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Cadernos de Economia**, v. 11, n. 20, p. 45-72, 2007. <https://doi.org/10.46699/rce.v11i20.192>

GRAY, R. Does sustainability reporting improve corporate behaviour?: Wrong question? Right time? **Accounting and business research**, v. 36, n. sup1, p. 65-88, 2006. <https://doi.org/10.1080/00014788.2006.9730048>

GRAY, R.; BEBBINGTON, J. Environmental accounting, managerialism and sustainability: Is the planet safe in the hands of business and accounting? **Advances in Environmental Accounting & Management**, v. 1, p. 1-44, 2000. [https://doi.org/10.1016/S1479-3598\(00\)01004-9](https://doi.org/10.1016/S1479-3598(00)01004-9)

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. Bookman, 2012.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E.; ABREU, M. C. S. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 17, n. 55, p. 858-869, 2015. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. 2015a. Disponível em <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22108>> Acesso em 29 de agosto de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 2015b. Disponível em <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>> Acesso em 04 de fevereiro de 2021.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

KINYUIRA D. K. Influence of Corporate Governance on Sustainable Performance Of Deposit Takinf Savings & Credit Cooperatives In Kenya. **Journal of Strategy and Performance management**, v. 5, n. 4, p. 118-135, 2017.

KYAZZE, L. M.; NKOTE, I. N.; WAKAISUKA-ISINGOMA, J. Cooperative governance and social performance of cooperative societies. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 1284391, 2017. [doi.org/10.1080/23311975.2017.1284391](https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1284391)

KOCOLLARI, U. Contabilidade e controle: prestação de contas aos *stakeholders*. In: Laasch, O.; Conaway, R. N. Fundamentos da gestão responsável. (p.422-470) São Paulo: Cengage Learning, 2015.

KUMAR, V.; WANKHEDE, K. G.; GENA, H. C. Role of cooperatives in improving livelihood of farmers on sustainable basis. **American Journal of Educational Research**, v. 3, n. 10, p. 1258-1266, 2015. DOI:10.12691/education-3-10-8

- LANGE, D. E. de; BUSCH, T.; DELGADO-CEBALLOS, J. D. (2012). Sustaining Sustainability in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n 2, p. 151-156, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1425-0>
- LISZBINSKI, B. B.; MACAGNAN, C. B.; PATIAS, T. Z.; MOTKE, F. D.; DA SILVA, O. T. Governança em cooperativas agropecuárias: Um estudo sob a ótica da arquitetura contratual. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 5, n. 9, 2016.
- LONDERO, P. R.; BIALOSKORSKI NETO, S. Demonstração do valor adicionado como instrumento de evidenciação do impacto econômico e social das cooperativas agropecuárias. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, 2016.
- LOPES, V. N.; PACAGNAN, M. N. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 116-128, 2014. <https://doi.org/10.5700/rausp1135>
- 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. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 600-619, 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170228>
- MARCIS, J.; BORTOLUZZI, S. C.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives' operations: A systemic review of the literature. **Environment, Development and Sustainability**, v. 21, n. 3, p. 1111-1126, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0095-1>
- MARTINS; G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 3. São Paulo, Atlas, 2016.
- MENDES, S. M.; HERNANDES, T. F. P.; SILVA, A. Principais causas de insucesso e fechamento de cooperativas: estudo de caso na Cooperativa Agrícola da Fazenda Tietê. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 2, p. 34-43, 2015. <https://doi.org/10.29031/ros.v4i2.163>
- MILANI, R; BOSCARDIN, M.; SOUZA, M.; LAGO, A.; SPAVENELLO, R. M. Problemas de governança em cooperativas de produtores de leite no Estado do RS. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas–RGC**. vol. 7, Edição especial, p. 78-93, 2020.
- MORAIS, L. A.; SIQUEIRA, E. S.; SILVA, R. A. Gestão e responsabilidade ambiental nas práticas de uma cooperativa de agricultura familiar: a percepção de cooperados. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 6, p. e145963552-e145963552, 2020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3552>
- NEVES, M. C. R.; CASTRO, L. S.; FREITAS, C. O. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, n. 4, p. 559-576, 2019.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020. Disponível em < <https://www.ocb.org.br/>>
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Manual de boas práticas de Governança Corporativa. Disponível em < <https://www.ocb.org.br/>>

- OLIVEIRA JÚNIOR, O. P.; WANDER, A. E. Cooperativismo agroindustrial: diagnóstico atual da região centro-oeste brasileira. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 13, 2020. <https://doi.org/10.5902/2359043238585>
- PAVÃO, Y. M. P.; ROSSETTO, C. R. Stakeholder management capability and performance in Brazilian cooperatives. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 870-889, 2015. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2125>
- PIES, M. P.; BAGGIO, D. K.; ROMEIRO, M. C. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2016. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p221-236>
- POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D.; BIJMAN, J. How can cooperatives reduce democratic costs without incurring excessive agency costs? **Journal of Rural Cooperation**, v. 40, n. 2, 2012.
- RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: 2012. p. 76-97.
- REIS, E. A.; REIS, I. A. Análise descritiva de dados. **Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG**, v. 1, 2002.
- RINGLE, C. M.; SILVA, Dirceu; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717
- ROCHA, A. C.; STEINER NETO, P. J. Formulação das Estratégias e a Sustentabilidade: Casos de Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 2, p. 113-141, 2019. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v12e22019113-141>
- ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. S. Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil: evidências do controle pelo mercado de capitais. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 4, n. 2, pg. 17-28, 2006.
- ROSSÉS, G. F.; TOMAZI, M.; STECCA, F. L. P. A.; OLIVEIRA, D. C.; SCCOTT, C. R. C. Fidelidade em cooperativa agropecuária: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 17-34, 2015.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SCHAFFER, G.; CREPALDI, M. Aderência às recomendações de boas práticas de governança corporativa em quatro cooperativas brasileiras do segmento de laticínios. **ABCustos**, v. 8, n. 3, 2013. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v8i3.244>
- SCHEIDT, G. B.; STEFANO, S. R.; KOS, S. R. Desempenho da Sustentabilidade em uma Cooperativa de Crédito: Uma Proposta de Análise na Visão dos Gestores. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2019.

SCHMITT, F. A. Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito: Aumentando a Participação dos Cooperados nas Decisões da Cooperativa. **RAGC**, v. 5, n. 18, 2017.

SCHNEIDER, J. O. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251-273, 2012.

SEGUÍ-MAS, E.; BOLLAS-ARAYA, H. M.; POLO-GARRIDO, F. Sustainability assurance on the biggest cooperatives of the world: an analysis of their adoption and quality. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 86, n. 2, p. 363-383, 2015.  
<https://doi.org/10.1111/apce.12073>

SILVA, J. S. F. Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma metodologia. Dissertação de Mestrado. 2006.

SILVA, F. R.; CANÇADO, A. C.; SOUSA, D. N. Princípios cooperativistas e cooperativismo de crédito: Um estudo de caso em Paraíso do Tocantins, Brasil. **Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social**, v. 14, n. 27, p. 35-54, 2014.

SILVA, K. M.; MARIANO, T. H.; ALBINO, P. M. B. Dos princípios à responsabilidade social: um estudo sobre a percepção acerca da RES em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 225-241, 2020.  
<https://doi.org/10.5902/2359043241183>

SILVA, S. S.; SOUSA, A. R.; LEITE, E. T. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations**, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SILVA, E. S.; SALOMÃO, I. L.; MCINTYRE, J. P.; GUERREIRO, J.; PIRES, M. L. L. S.; ALBUQUERQUE, P. P.; BERGONSI, S. S. S.; VAZ, S. C. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. **Revista uniRcoop**, v. 1, n. 2, p. 75-102, 2003.

SILVA, R. F.; SOUZA, A.; SILVA, W. Governança Corporativa em Cooperativas Agropecuárias: um Modelo de Classificação com Aplicação da Ferramenta Walk. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 313-322, 2015.  
<https://doi.org/10.18593/race.v14i1.5815>

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. <https://doi.org/10.5700/rege518>

SISTEMA OCB. **Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa**. 2016. Disponível em: <<http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em 30 de maio de 2019.

VEBER, C.; LENGELER, L.; OLIVEIRA, J. M. D.; ESTIVALETE, V. D. F. B.; KNEIPP, J. M. A percepção dos gestores sobre as dimensões da sustentabilidade. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 29, n. 3, p. 105-120, 2016. DOI: 10.5902/2317175823165

VIANA, C. L.; VACCARO, G. L. R.; VENZKE, C. S. Sustentabilidade e os diferenciais cooperativos: Um estudo em um sistema cooperativo de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 9, p. 163-180, 2018.  
<https://doi.org/10.5902/2359043230627>

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002.

VIEIRA, K. M.; KUNKEL, F. I. R.; RIGHI, M. B. Desenvolvimento e validação do modelo PLS-PM aplicado à satisfação dos alunos de uma instituição de ensino superior. **Perspectiva**, v. 36, n. 134, 2012.

ZANELLA, C.; KRÜGER, S. D.; BARICHELLO, R. Sustentabilidade: uma Abordagem das Percepções de Professores do Ensino Superior. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 2, p. 73-93, 2019. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i2.3499>

WAGNER, V.; ZAMBERLAN, L.; BUTTENBENDER, P. L.; SPAREMBERGER, A.; CAPPELLAR, G. A comunicação social como ferramenta para a consolidação dos princípios do cooperativismo. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 293-315, 2016.

### Apêndice A

O questionário é dividido em 4 blocos. O primeiro bloco refere-se à caracterização dos respondentes. O bloco 2 refere-se à percepção dos agentes de governança das cooperativas sobre os mecanismos de governança da cooperativa; O bloco 3 se refere à percepção dos agentes de governança corporativa sobre os princípios e valores do cooperativismo; e por fim, o bloco 4 refere-se à percepção dos agentes sobre as dimensões da sustentabilidade. Os blocos 2, 3 e 4 foram respondidos por meio de escala Likert de 5 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

<b>Bloco 1: Caracterização dos respondentes</b>	
1	Sexo do respondente: ( ) Feminino ( ) Masculino
2	Idade: ( ) De 20 a 25 anos ( ) De 26 a 30 anos ( ) De 31 a 35 anos ( ) De 36 a 40 anos ( ) Acima de 40 anos
3	Maior grau de titulação: ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Outro: _____
4	Tempo de atuação na cooperativa: ( ) Até 1 ano ( ) De 2 a 5 anos ( ) De 6 a 10 anos ( ) De 10 a 15 anos ( ) Acima de 15 anos
5	Participação na estrutura de governança corporativa da cooperativa: ( ) Diretoria ( ) Comitês ( ) Conselhos ( ) Diretoria e Comitês ( ) Diretoria e Conselhos
<b>Bloco 2: Percepção dos agentes de governança corporativa sobre os mecanismos de governança da cooperativa:</b>	

GC_1	Os cooperados ocupantes do cargo de conselheiro/diretor recebem previamente e possuem capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.
GC_2	A administração assegura a efetiva representatividade e participação dos cooperados nas deliberações de Assembleias Gerais. (Divulgação por meio de editais de convocação, pré-assembleias, eleições de delegados e canais pre- assembleares)..
GC_3	O plano anual de atividades e o orçamento anual da Auditoria Interna são aprovados previamente pelo Conselho de Administração/Diretoria para assegurar o alinhamento com o direcionamento estratégico e os recursos necessários à sua execução.
GC_4	O comitê de auditoria se reúne regularmente com o conselho de administração /diretoria, com o conselho fiscal, com o executivo principal e, quando pertinente com os demais executivos.
GC_5	A cooperativa tem suas demonstrações financeiras auditadas por auditoria externa independente para assegurar que as mesmas reflitam a realidade da posição econômica e financeira da cooperativa.
GC_6	A cooperativa têm constituído um Conselho Consultivo estatutariamente, formado por conselheiros independentes ou externos, para melhorar gradualmente sua governança e para aconselhar-se sobre temas relevantes e assembleares.
GC_7	As atividades do Conselho de Administração/diretoria são normalizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições, além das alçadas decisórias.
GC_8	O conselho de administração e/ou a Diretoria adotam políticas que incorporam considerações de ordem econômica, social, cultural e ambiental na definição dos negócios e operações, visando à perenidade da cooperativa.
GC_9	A Auditoria Interna atua de modo proativo na implantação e aperfeiçoamento de controles internos, estabelecimento de normas e procedimentos de monitoramento em consonância com as melhores práticas inerentes à atividade.
GC_10	Os conselheiros de administração/diretores são remunerados de acordo com a responsabilidade da função, ponderadas as qualificações, o valor gerado à cooperativa, os riscos da atividade e à média de mercado.
GC_11	O Código de Ética e de Conduta define as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, refletindo a cultura da cooperativa e os princípios cooperativistas.
GC_12	A cooperativa utiliza-se da ouvidoria como meio para acolher as manifestações dos cooperados, de modo a tentar resolver conflitos e subsidiar aperfeiçoamento dos processos de trabalho.
<b>Bloco 2: Percepção dos agentes de governança corporativa sobre os princípios e valores do cooperativismo.</b>	

PV_1	A cooperativa é uma organização voluntária, aberta a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero.
PV_2	Na cooperativa, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto).
PV_3	Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos demais membros são responsáveis perante estes.
PV_4	A cooperativa é uma organização autônoma e democrática, controlada pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.
PV_5	Os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa.
PV_6	Os membros da cooperativa recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.
PV_7	Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: Desenvolvimento da cooperativa; Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
PV_8	A cooperativa promove a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
PV_9	A cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.
<b>Bloco 4: Percepção dos agentes de governança corporativa sobre a sustentabilidade – Dimensão Econômica.</b>	
SE_1	Para contratar um fornecedor, além de exigir uma boa proposta comercial (qualidade, preço e prazo), a cooperativa avalia se ele mantém práticas de responsabilidade social e ambiental.
SE_2	A cooperativa promove ações para a redução do consumo de água (como instalação de torneiras com fechamento automático e de descargas com vazão reduzida ou aproveitamento da água da chuva para as atividades de limpeza e manutenção).
SE_3	A cooperativa procura implementar em suas atividades ações de economia de uso de papel (como a utilização da frente e do verso das folhas, processos digitais).
SE_4	Em sua comunicação (contratos publicitários e mídia), a cooperativa incentiva e educa seus consumidores a adotar atitudes conscientes e responsáveis de consumo (como o descarte adequado de embalagens, por exemplo).

SE_5	As ações e práticas sustentáveis desenvolvidas pela cooperativa melhoram a imagem junto à comunidade/mercado, resultando em aumento no volume de vendas e serviços.
<b>Bloco 4: Percepção dos agentes de governança corporativa sobre a sustentabilidade – Dimensão Social.</b>	
SS_1	A cooperativa possui documento formal (a exemplo do relatório de sustentabilidade), que esclarece os parâmetros incentivados no que se refere às relações sustentáveis e procura envolver suas partes interessadas (colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e diretoria) na elaboração e revisão do documento.
SS_2	Além de cumprir as obrigações determinadas por lei, a cooperativa se preocupa em oferecer a seus colaboradores um ambiente físico agradável e seguro? (por exemplo: aboliu o fumo em local de trabalho; incentiva os colaboradores a praticarem atividades físicas; orienta os colaboradores quanto aos cuidados com a postura corporal durante as atividades profissionais; possui rampas, avisos de segurança em braile, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos etc).
SS_3	A cooperativa valoriza a diversidade, não utilizando práticas discriminatórias em relação à gênero, à raça, à orientação sexual, à idade e a crenças religiosas ou políticas dos candidatos, bem como a pessoas com deficiência na seleção de pessoal.
SS_4	A cooperativa considera importante e aplica ações para fins de desenvolvimento da comunidade local por meio da geração de trabalho e renda, medidas para reduzir a pobreza e aumentar a inclusão perante a sociedade, realiza na comunidade campanhas educacionais e/ou de interesse público em conjunto com organizações locais.
SS_5	A cooperativa incentiva o trabalho voluntário de seus colaboradores na comunidade e reconhece a importância do trabalho voluntário de seus colaboradores, divulgando-o por meio de murais, jornal interno ou jornal local.
<b>Bloco 4: Percepção dos agentes de governança corporativa sobre a sustentabilidade – Dimensão Ambiental.</b>	
AS_1	A cooperativa conhece, entende e avalia os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente (como emissão de poluentes e alto consumo de energia, de água e de combustível), mantendo relatórios para medi-los.
AS_2	A cooperativa procura utilizar em seus processos materiais que causem menos danos ao meio ambiente? Por exemplo: procura controlar e reduzir a poluição sonora e visual, causadas por seus processos.
AS_3	A cooperativa discute parcerias com fornecedores e cooperados, visando o retorno ao fabricante de materiais descartados (como produtos vencidos, pilhas, baterias, pneus e lâmpadas usadas).
AS_4	A cooperativa implementa em suas dependências e em suas atividades ações que visam preservar o meio ambiente (coleta seletiva de lixo: papel, vidro, metal, plástico

	e material orgânico) e dar a destinação adequada para resíduos que necessitam de tratamento específico (óleos, lixo hospitalar, etc.)
AS_5	A cooperativa promove a educação ambiental para os colaboradores, seus familiares e para a comunidade, como forma efetiva de reduzir os impactos ambientais.