

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

## **PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS: CASO COOPERATIVA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA ALPHA<sup>1</sup>**

### **PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE IN COOPERATIVES: COOPERATIVE CASE OF ELECTRICAL ENERGY DISTRIBUTION ALPHA**

**Isoé Nicolás Schneider<sup>2</sup>, Liane Beatriz Rotili<sup>3</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa Institucional desenvolvida no PPGDR/UNIJUI, na disciplina de Finanças e Governança Corporativa

<sup>2</sup> Mestrando do PPGDR/Unijuí, bolsista Prosup/Capes, iso.nicolas@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestranda do PPGDR/Unijuí, bolsista Prosup/Capes, liane.rotili@hotmail.com

<sup>4</sup> Professor Doutor titular do PPGDR/Unijuí, doutor em Finanças pela Universidade de Zaragoza/Espanha, dani.baggio@gmail.com

#### Resumo

O objetivo deste artigo é identificar os princípios de governança corporativa da Cooperativa, descritos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015). O estudo se justifica pela representatividade desta na participação da geração de riqueza no cenário econômico regional. A lacuna a ser preenchida é oriunda da literatura de governança corporativa aplicável em organizações cooperativas. É uma pesquisa exploratória e descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. Conclui-se que a Cooperativa ALPHA possui os quatro princípios da governança corporativa apontados pelo IBGC: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

**Palavras-chave:** Governança corporativa; Cooperativas; Princípios de Governança;

#### Abstract

The objective of this article is to identify the principles of corporate governance of the Cooperative ALPHA, described by the Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015). The study is justified by its representativeness in the participation of wealth generation in the regional economic scenario. The gap to be filled is derived from the literature on corporate governance applicable to cooperative organizations. It is an exploratory and descriptive research, of the type study of case, with qualitative approach of the data. It is concluded that the ALPHA Cooperative has the four principles of corporate governance pointed out by the IBGC: transparency, fairness, accountability and corporate responsibility.

**Keywords:** Corporate governance; Cooperatives; Principles of Governance;

## **1 INTRODUÇÃO**

As práticas de gestão no contexto organizacional, vem sendo intensamente discutidas, em função do impacto que as mesmas causam no desempenho das organizações. A partir dos anos 1980, principalmente após os estudos de Jensen e Meckling (1976), a governança entrou em pauta nessa discussão, sendo que esta representa um série de mecanismos organizados com o objetivo de dar longevidade ao negócio e aumentar o retorno aos sócios.

As cooperativas historicamente tem se configurado como arranjos coletivos, que atuam diretamente

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

atendendo as necessidades de seus associados, possibilitando assim, a redução de riscos, a agregação de valor para/com seus associados, e a entrada em mercados, que em muitos casos, o associado isoladamente não teria condições favoráveis de se relacionar.

Em se tratando da governança corporativa dessas instituições, a autogestão e o caráter associativo levantam duas questões merecem destaque, conforme expõe Ferreira (2016), a primeira diz respeito as duas dimensões que uma cooperativa possui, a econômica e a social, ou seja, possui a atividade econômica mas com a finalidade principal de gerar benefícios ou melhorias aos seus associados, gerando assim o desafio de manter o equilíbrio entre essas duas dimensões.

A segunda questão está relacionada ao fato de que o associado desempenha um papel dicotômico, o de proprietário e o de usuário da cooperativa, gerando assim diferentes expectativas, que resultam em relações conflituosas devido aos distintos interesses de cada cooperado, configurando-se, portanto, no que descrevem Jensen e Meckling (1976) em custo de agência, questão principal da governança corporativa. Ferreira (2016, p. 18) afirma que estas duas questões, “fazem frente a uma série de aspectos que culminam com o fato de as cooperativas serem consideradas organizações complexas do ponto de vista da governança e gestão”.

Nesse sentido Boesche e Mafioletti (2005) destacam que manter o equilíbrio entre as dimensões econômica e social é o principal desafio do cooperativismo, já que o mercado em que atuam as cooperativas, é o mesmo de todas as outras organizações. Portanto, se faz necessário que as cooperativas sejam economicamente eficientes, para poder competir com as demais organizações, sem deixar de lado a finalidade social para/com seus associados. Sendo assim, a governança corporativa se faz importante para superar este desafio.

Portanto, este artigo tem como objetivo identificar os princípios da governança apontados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) implementados na Cooperativa de Distribuição e Geração de Energia ALPHA. Para isso, foram aplicados questionários na organização, aos gestores com maior familiaridade ao tema, por conveniência. Os pesquisados responderam questões relacionadas aos quatro princípios da governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Amparado em dois tópicos fundamentais, o referencial teórico busca apresentar alguns elementos que são relevantes para a compreensão do problema empírico estudado, assim como para o alcance dos objetivos propostos. Inicialmente apresenta-se uma abordagem do cooperativismo e seus princípios, na sequência explora-se aspectos da governança corporativa em cooperativas e seus princípios.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

## 2.1 COOPERATIVISMO

O IBGC (2015), define cooperativa como uma sociedade de pessoas, constituídas para que, por meio da união em torno de objetivos comuns, permitam a melhoria socioeconômica dos cooperados, cuja distribuição de resultados está vinculada às operações efetuadas pelos sócios com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação no capital. Nesse sentido a Aliança Cooperativa Internacional (2018), apresenta os princípios cooperativistas:

I - Adesão Voluntária e Livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas e todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações por sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

II - Gestão Democrática - As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.

III - Participação econômica dos membros - Os membros contribuem de forma equitativa para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente e se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: a) desenvolvimento das suas cooperativas; b) Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; c) Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

IV - Autonomia e independência - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

V - Educação, formação e informação - As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

VI - Intercooperação - As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

VII - Interesse pela comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

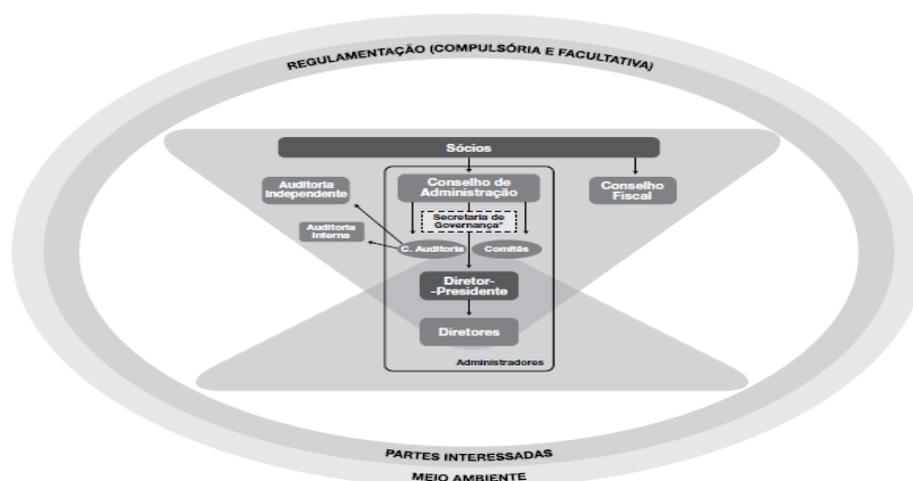
**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Além destes princípios, a ACI (2018) apresenta valores que norteiam a doutrina cooperativa e auxiliam-na a desenvolver suas atividades em prol dos objetivos dos seus associados, que são a ajuda mútua, a responsabilidade, a democracia, a igualdade, a equidade e a solidariedade. Além destes apresentados pela ACI, outros valores éticos também são difundidos no ambiente cooperativo como a honestidade, a transparência e a responsabilidade social.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS

A governança corporativa tem adquirido uma condição de alta relevância entre as práticas avançadas de gestão (ANDRADE; ROSSETI, 2007; BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016; ZANATTA, TREVISAN, BAGGIO, 2018). De tal modo, governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, a estrutura da governança corporativa pode ser representada de acordo com o que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) apresenta na figura 1. Já a CVM (2012) descreve a governança como sendo um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Figura 1 - Estrutura do Sistema de Governança Corporativa



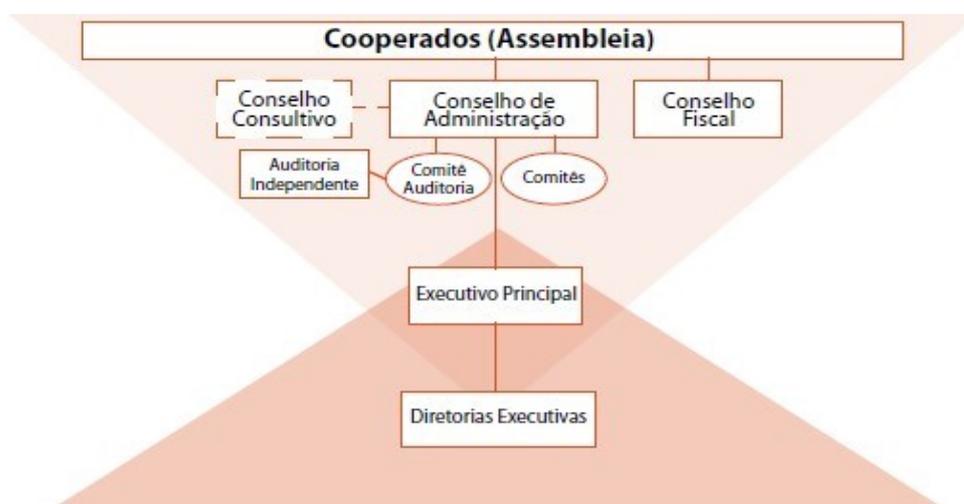
Fonte: IBGC, 2015

Quando tratamos da governança corporativa no âmbito das cooperativas, a estrutura do sistema (figura 2), difere principalmente em relação a propriedade da organização uma vez que

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

cooperativas, possuem duas dimensões, a econômica e a social, e a propriedade da mesma também assume uma dicotomia, sendo que o associado assume o papel de proprietário e também de usuário da organização, gerando assim desafios aos gestores no sentido de conduzir a empresa de forma eficiente economicamente sem deixar de lado o aspecto social.

Figura 2 - Estrutura da governança em cooperativas



Fonte: IBGC, 2015

Além disso, outro aspecto importante para a adoção da governança por parte de cooperativas, diz respeito aos princípios, o IBGC (2015) apresenta:

- a. **Transparência** - mais que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.
- b. **Equidade** - caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- c. **Prestação de contas** - os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- d. **Responsabilidade corporativa** - os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é uma investigação exploratória (GIL, 1999), porque estuda cooperativa sob a abordagem teórica da governança corporativa, cuja temática é emergente no contexto brasileiro e, portanto, apresenta lacunas teórico-empíricas. Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, considerando que o tema adquire espaço no campo dos estudos organizacionais. É uma pesquisa descritiva, uma vez que expõem características das referidas empresas (GIL, 1999). Seguindo os procedimentos técnicos de estudos qualitativos (MINAYO, 1994; VERGARA, 2005), a qual os dados são coletados no contexto em que os fenômenos são construídos e a análise dos dados é desenvolvida no decorrer do processo de levantamento de dados (PATRÍCIO, 1999), foi realizado um estudo de caso na Cooperativa ALPHA com triangulação de fonte de dados (documentos disponibilizados no site da empresa, entrevistas e observações).

A Cooperativa em estudo, doravante denominada ALPHA, está localizada na cidade de Ijuí, sua atuação é no ramo de geração e fornecimento de energia elétrica e possui uma abrangência regional. A escolha da referida empresa para o estudo se justifica por a mesma ser responsável por uma parcela significativa da geração de riqueza na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Como sujeitos da pesquisa participaram seis funcionários que participam efetivamente da gestão da empresa, conforme a disponibilidade dos mesmos, ou seja, por conveniência. Quanto ao procedimento de coleta de dados primários, optou-se pela entrevista com questionário semiestruturado e observação, a qual tinha o propósito de conhecer o ambiente operacional da cooperativa e as práticas de gestão utilizadas. De acordo com o paradigma interpretativista, a entrevista é considerada uma técnica importante por permitir o desenvolvimento de uma estreita relação entre pesquisador e pesquisado, uma vez que tem a fala dos sujeitos como fonte de dados (MINAYO, 1994). Também, utilizou-se como fonte de dados documentos disponibilizados no site da empresa.

No que se refere à análise dos dados, é relevante considerar que, em estudos qualitativos, a coleta e a análise dos dados são ações simultâneas e sobrepõe-se no processo de criação do conhecimento. Na visão de Gil (1999) e Minayo (1994), a análise e a interpretação dos dados em pesquisas com abordagem qualitativa, apesar de fases conceitualmente distintas, aparecem sempre estreitamente relacionadas. A técnica adotada para análise dos dados foi análise de conteúdo (VERGARA, 2005), que tem as palavras e expressões como unidades de análise, as quais permitem identificar relações com os princípios de governança corporativa. Após os dados foram categorizados em classes que reúnem um grupo de elementos agrupados por características comuns (BARDIN, 2009), separados nos quatro princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

#### 3.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA ALPHA

O grupo ALPHA é composto por duas organizações jurídicas, a Cooperativa Regional de Energia e

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Desenvolvimento de Ijuí Ltda - ALPHA DISTRIBUIÇÃO, esta responsável pelo abastecimento de energia entre os associados. A segunda organização é a Cooperativa de Geração de Energia e Desenvolvimento Social Ltda - ALPHA GERAÇÃO, responsável pela produção de energia e pelas atividades sociais junto aos associados. Mas de forma geral, as duas organizações se comportam como sendo uma só. Para fins deste estudo, foi utilizada a ALPHA Distribuição.

A Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda - ALPHA DISTRIBUIÇÃO - surgiu em 20 de agosto de 1966, na época, com o nome de Cooperativa de Eletrificação Rural Ltda., no qual, apenas mais tarde se insere a palavra Ijuí, em reconhecimento ao município de origem. Ela surge por iniciativa de 11 agricultores do Distrito de Mauá, com o compromisso de gerir e executar o projeto de eletrificação de 160 propriedades rurais das localidades de Alto da União, Linha 06 Leste e Mauá.

Devido às dificuldades em obter recursos oficiais junto ao governo, foi apenas no início da década de 1970 que foram construídas as primeiras redes de distribuição, beneficiando outras comunidades do município e não às sugeridas inicialmente, uma vez que estas já tinham recebido a eletrificação através da iniciativa do Poder Público.

Passadas as dificuldades iniciais, a pequena Cooperativa cresceu. Cada vez mais localidades e municípios passaram a solicitar os seus trabalhos e a Cooperativa ALPHA estendeu suas raízes, atingindo atualmente o meio rural de treze municípios em sua totalidade e outros onze parcialmente, incluindo sedes como nos municípios de Coronel Barros, Nova Ramada, Bozano e áreas industriais, como acontece no contorno de Ijuí. Por algum tempo, entre as décadas de 1980 e 1990, a cooperativa expandiu suas atividades implantando lojas de material elétrico e eletrodomésticos.

Foi também na última década do século XX que a cooperativa passou a investir na substituição de redes monofásicas por trifásicas e continuou a substituição dos postes de madeira por postes de concreto, que hoje compõem toda sua estrutura de distribuição. Ainda nesse período a cooperativa passou a buscar a autossuficiência, objetivo concretizado em 2005, a partir da construção da Pequena Central Hidrelétrica Nilo Bonfanti (1999), no rio Buricá, em Chiapetta, e da José Barasuol (2004), no rio Ijuí.

Em 2006, ocorreu a fragmentação da Cooperativa de Eletrificação Rural Ijuí Ltda., que passou seus ativos da geração para a Cooperativa de Geração de Energia e Desenvolvimento Social Ltda - ALPHA GERAÇÃO, recém criada. A cooperativa voltada à distribuição recebe oficialmente o nome de Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda.

Na história desta renovada organização destaca-se a assinatura do Contrato de Permissionária de Serviços Públicos junto a ANEEL, ocorrido no dia 26 de maio de 2010, que a torna regulada pela mesma agência. Pelo contrato a Cooperativa ALPHA passa a gerenciar a infraestrutura de distribuição, que passa à União. O prazo de validade deste contrato é de 30 anos com a possibilidade de renovação por igual período pela Cooperativa. A regularização também determina a área de

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

atuação da Cooperativa ALPHA, o que não permite que concessionárias invadam seu espaço em busca de clientes e ao mesmo tempo impede a Cooperativa ALPHA de sair de sua zona de abrangência

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA DA COOPERATIVA ALPHA

Atualmente a Cooperativa ALPHA Distribuição conta com aproximadamente 15.000 associados. Em relação ao capital social, antigamente o consumidor entrava com o valor que seria investido para a instalação da rede, portanto dependia da localização da residência em relação à rede. Após assinar contrato com a ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), em 2010, e se tornar uma permissionária de serviço público, segundo o Artigo 19 do estatuto da organização: “o novo associado subscreverá tantas quotas-partes até atingir o valor que lhe couber no rateio do projeto de que participar, não podendo este valor ser inferior ao correspondente a R\$ 4,00.” Inciso 7º: “O associado já suprido de energia elétrica que pretende efetuar uma segunda ou mais ligações no imóvel de sua propriedade, deverá subscrever e integralizar capital no montante do investimento efetivamente dispendido para tal atendimento.”

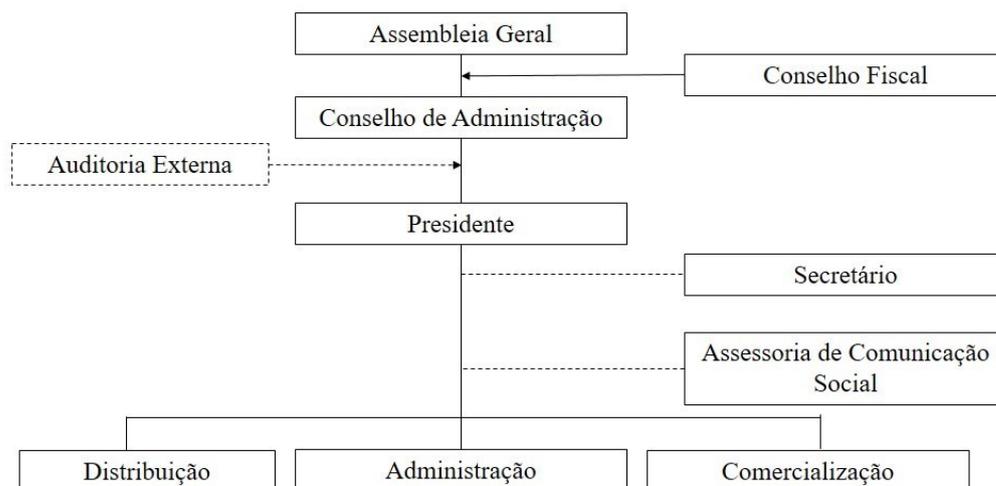
A Cooperativa tem por objetivo promover o desenvolvimento socioeconômico de sua área de atuação, através dos serviços de distribuição de energia elétrica, e prestação de outros serviços aos seus associados, e do estímulo à prática de novas atividades rurais, mediante o emprego de modernos processos tecnológicos e racionalização dessas atividades.

A Cooperativa ALPHA possui um plano estratégico de negócios, seguindo o modelo e diretrizes da ANEEL. Os referenciais estratégicos que norteiam a organização são expostos pelo negócio, missão e visão. O negócio da Cooperativa ALPHA é “comercializar energia dentro da sua área de ação, atendendo às necessidades dos consumidores das classes rural, residencial, comercial e pública, focando a qualidade exigida para a realização de suas atividades diárias”. Sua missão está definida como “melhorar a condição de vida do associado, gerando e fornecendo energia de qualidade, com eficiência e de forma sustentável”. E sua visão vai “da geração à distribuição, para além da energia”

Na figura 3 apresenta o organograma da Cooperativa ALPHA, o mesmo se adequa ao modelo a ser adotado pelas cooperativas recomendado pelo IBGC. Como pode ser observado, o poder maior da organização está na Assembleia Geral, que é composta pelos associados, esta que é o órgão supremo da Cooperativa, é quem toma todas e quaisquer decisões de interesse da sociedade.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Figura 3 - Estrutura de Governança da Cooperativa ALPHA



Fonte: elaborado pelos autores

A Cooperativa é gerenciada por um conselho de Administração, composto por um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário, cinco Conselheiros Vogais como membros efetivos e cinco Conselheiros Vogais Suplentes. Compete ao Conselho de Administração, atender as decisões ou recomendações da Assembleia Geral, planejar e traçar normas para as operações e serviços da Cooperativa e controlar os resultados. Em relação ao presidente, segundo o estatuto da Cooperativa ALPHA, Artigo 38, “Ao presidente cabem, entre outras, as seguintes atribuições”:

- a. Supervisionar as atividades da Cooperativa, através de contatos assíduos com os Gerentes;
- b. Verificar frequentemente o saldo de caixa;
- c. Assinar os cheques bancários conjuntamente com o Gerente ou com o Secretário
- d. Assinar, conjuntamente com o Secretário, ou outro Conselheiro designado pelo Conselho, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
- e. Convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração, bem como as Assembleias Gerais dos Associados;
- f. Apresentar a Assembleia Geral Ordinária:
  - Relatório da Gestão;
  - Demonstrações Contábeis, segundo as normas contábeis vigentes no Brasil;
  - Parecer do Conselho Fiscal;
  - Parecer da Auditoria Independente;
  - Reformas e alterações ocorridas no Regimento Interno da Cooperativa;
- g. Representar ativa e passivamente a Cooperativa, em juízo e fora dele.”

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Ao Vice-Presidente cabe interessar-se permanentemente pelo trabalho do Presidente e substituí-lo caso necessário. Já o secretário é responsável por secretariar e lavrar as atas das reuniões, assinar conjuntamente com o Presidente cheques, contratos e demais documentos e substituir o Vice-Presidente caso necessário. Há ainda um Conselho Fiscal na organização, este que é composto por três membros efetivos e três suplentes respectivos, e tem por competência fiscalizar assiduamente as operações, o desenvolvimento, as atividades e serviços da Cooperativa.

Além do Conselho Fiscal, a Cooperativa passa por Auditoria Externa, para aprovação do Balanço Patrimonial, da Demonstração de Resultado de Exercício, do Fluxo de Caixa, do Patrimônio Líquido, entre outras demonstrações contábeis elaboradas pela Administração da organização.

Conforme se observa no organograma, a Cooperativa ALPHA conta com departamentos, de Distribuição que está dividido nos seguintes setores: responsável técnico, projetos e operações (oficina, medição, centro de operações e distribuição, operações e projetos). De Administração que nele estão inseridos a contabilidade, planejamento e controle, regulação e sistemas e recursos humanos. E de Comercialização onde estão os setores de Atendimento, Faturamento e Cobrança.

Pode-se observar que a estrutura organizacional da Cooperativa ALPHA condiz basicamente a das demais Cooperativas, onde o sócio é cooperado, ou seja, a adesão é livre e voluntária e não há limites de sócios, o objetivo é de cooperação mútua, e ao invés de gerar lucros, são geradas sobras, que geralmente são reinvestidas na organização para o aperfeiçoamento da distribuição de energia e seus processos, outro ponto a ser abordado é o fato da relação de igualdade entre os associados, ou seja, o conceito de “um membro, um voto”.

#### 4.2 PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA

Em relação ao referido princípio, destaca-se, a transparência no relacionamento da cooperativa com os diversos *stakeholders* (associados, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno operacional, entre outros) através da instituição da assessoria em comunicação social, que busca atender principalmente o 5º princípio do cooperativismo – educação, formação e informação. O objetivo principal deste meio é garantir, principalmente ao associado, o direito à informação sobre o que acontece internamente na empresa, entre as atividades desempenhadas por este setor estão, o gerenciamento da relação entre cooperativa e veículos de comunicação da região, assessoramento e organização de eventos de cunho social e edição e produção de veículos de informação, aos quais se destacam documentos, folders e principalmente o informativo Cooperativa ALPHA além da energia.

Entre os aspectos positivos deste princípio, cabe ressaltar a existência de mecanismos que permitem à cooperativa receber propostas de melhorias, assim como críticas e sugestões. A apreciação e votação individual dos itens da pauta da assembleia geral, na sequência disposta no edital de convocação. A não existência de políticas de divulgação de informações que possam acarretar no uso

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

de informações privilegiadas. A remuneração da diretoria e dos gestores não está vinculada aos resultados obtidos. Ainda, a cooperativa possui relatórios periódicos, sobre a sua atuação e desempenho, e o relatório anual de administração é abrangente e auditado.

Entre os aspectos a negativos encontrados após análise dos questionários para o princípio de transparência, estão o fato de a cooperativa não possuir código de conduta e não existir formalmente política de prevenção e combate a atos ilícitos na organização.

#### 4.3 PRINCÍPIO DA EQUIDADE

No princípio da equidade os fatos positivos mais relevantes são, a boa prática de facilitar a interação entre os diversos *stakeholders*. A não utilização de instrumentos jurídicos por parte tanto da cooperativa, como também de seus representantes legais que possam vir a violar o princípio da equidade entre os agentes envolvidos com a organização. Também vale ressaltar o processo de transmissão de informações de forma clara para todas as faixas hierárquicas.

Outro aspecto é a participação nos resultados da organização para os seus associados e a divulgação desses dados para os diversos públicos interessados. A existência de procedimento sistemático sobre o local, data, hora, divulgação e complexidade dos assuntos a serem tratados em assembleia geral. O estabelecimento de plano de trabalho e acordo de honorários por parte do setor responsável com os auditores independentes. E principalmente o direito a voto de todos os associados em assembleias gerais, sendo que não há procuração por delegados para a votação

Entre os aspectos negativos deste princípio, estão, por não adotar código de conduta o relacionamento entre administradores, conselheiros, associados, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas não é contemplado formalmente pelo mesmo. A cooperativa não adota limitações no quesito de grau de parentesco ou relacionamentos afetivos. Após cinco anos, não existe renovação contratual dos auditores independentes e não se trata de matéria qualificada da assembleia geral. E a maioria dos membros do conselho de administração se configuram como conselheiros internos

#### 4.4 PRINCÍPIO PRESTAÇÃO DE CONTAS

Em relação ao princípio prestação de contas, pelo lado positivo pode-se destacar que as demonstrações financeiras da organização são auditadas por auditores independentes da gestão. O conselho fiscal não é permanente. Há uma área responsável por propor, monitorar e avaliar a adequação dos controles internos, políticas, normas e procedimentos da cooperativa. A Cooperativa ALPHA disponibiliza canais diretos de comunicação para/com o conselho de administração. Ainda cabe ressaltar que tanto conselho de administração, como o conselho fiscal possuem agendas anuais

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

de prioridades e calendários de reuniões, divulgados aos interessados.

Também são ressaltados nos questionários respondidos que as informações dos investimentos socioambientais, sustentabilidade e da comunidade são divulgados aos *stakeholders*. Assim como, os demonstrativos financeiros do exercício anual anterior, são disponibilizados aos associados, antes da assembleia geral. E o setor de contabilidade da empresa produz relatórios que atendem as diversas necessidades dos gestores para uso nas tomadas de decisões dos mesmos.

Entre os aspectos negativos cita-se a renovação contratual da auditoria independente não está condicionada a avaliação formal e portanto não é documentada. Os mandatos do conselho de administração e da diretoria executiva não possuem tempo determinado e nem recondução condicionada a alguma avaliação formal de desempenho. Os cargos de diretor-presidente e presidente do conselho são ocupados pela mesma pessoa e não há profissional ou área dedicada ao tema governança corporativa.

#### 4.5 PRINCÍPIO RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

No princípio da responsabilidade corporativa através do questionário aplicado pode-se identificar alguns fatores relevantes da cooperativa como o conselho de administração como sendo o principal componente do sistema de governança corporativa da organização e o seu principal protetor. Outro aspecto relevante que cabe ressaltar é que a remuneração do conselho de administração não considera o valor econômico gerado, os riscos assumidos e não se baseia em resultados de curtos prazo. Nesse sentido também o sistema de controles internos e a gestão de riscos é avaliada por auditores externos e independentes da cooperativa.

Entre os aspectos que podem ser melhorados no princípio de responsabilidade corporativa foram identificados que a cooperativa não possui dispositivos que preveem mecanismos para a solução de conflitos de interesses. Não há comitês para aconselhamento e assessoramento aos diretores e presidentes e nem há regras ou limites sobre a participação dos administradores da cooperativa em outros conselhos, diretorias ou comitês. Outro ponto que pode ser melhorado é em relação ao plano de sucessão para o diretor-presidente da cooperativa uma vez que de acordo com os respondentes não há estabelecimento de tal plano por parte do conselho de administração. Ainda, verifica-se que a composição do conselho de administração e a seleção de seus membros não são definidas mediante processos estruturados e nem consideram suas reais necessidades.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral identificar a adoção dos princípios de boa governança divulgado pelo IBGC (2015), transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

corporativa, na Cooperativa ALPHA. De forma geral, a cooperativa, objeto de estudo se adequa ao modelo de governança corporativa sugerido pelo IBGC, em maior proporção em alguns princípios, menor em outros. Porém é possível identificar práticas de boa governança nessa organização, como a preocupação em divulgar as informações relevantes aos diversos interessados, os controles financeiros e os referenciais estratégicos da mesma, entre outros.

Conforme comentado anteriormente, as cooperativas são organizações com uma característica específica em relação a outras empresas, elas possuem em seus associados um papel dicotômico, o de proprietário e o de usuário da instituição. Partiu-se nesse estudo, do pressuposto de que nesse formato de organizações existem falhas de governança. Portanto após a análise dos resultados percebe-se que a cooperativa objeto de estudo não se difere das outras nesse sentido. Verifica-se então, aspectos que podem ser melhorados relacionados ao tema, como a criação e adoção de um código de conduta, criação de comitês de assessoramento à gestão, a determinação de tempo de mandato do conselho de administração e da diretoria executiva e a avaliação formal de desempenho dos mesmos, a criação/contratação de setor/profissional dedicado ao tema governança corporativa, entre outros.

Entre as limitações do estudo pode-se ressaltar a dificuldade na obtenção dos dados, uma vez que o número de respondentes foi reduzido, devido ao fato de que as análises foram realizadas a partir da percepção de colaboradores da alta gestão da empresa, sendo que seria importante também partir para uma análise da percepção dos outros interessados pela organização, como por exemplo, os associados e os colaboradores do nível operacional da empresa. No entanto, justifica-se a utilização desses atores para responder o questionário, por ter maior familiaridade ao tema estarem cientes dos aspectos adotados ou não pela cooperativa.

Entre as sugestões para a organização, cabe recomendar a adoção dos princípios e processos acerca da governança corporativa para cooperativa sugeridos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, uma vez que os mesmos, são utilizados para fornecer orientações sobre a forma como a empresa pode ser gerida, diminuindo assim os conflitos de interesses e gerando valor e benefícios a longo prazo, tanto para as organizações como um todo, como também para as diversas partes interessadas na cooperativa.

## REFERÊNCIAS

ACI. ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Disponível em <http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense**. Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

BORTOLUZZI, F.; LEISMANN, E. L.; JOHANN, J. A. Governança corporativa: o caso da cooperativa Copacol. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 23, 2016.

CERILUZ. COOPERATIVA REGIONAL DE ENERGIA E DESENVOLVIMENTO IJUÍ LTDA. Disponível em <http://www.ceriluz.com.br/index.php/a-cooperativa/ceriluz-distribuicao>

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, 2002.

FERREIRA, G. M. V. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. Porto Alegre: Buqui, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015.

JENSEN, M; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19.ed. Rio de Janeiro; Vozes, 1994.

PATRÍCIO, Z. M. Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANATTA, J.; TREVISAN, J. K. D. V.; BAGGIO, D. K. Estrutura de governança corporativa de um hospital filantrópico: um estudo de caso. **HOLOS**, v. 34, n. 1, p. 212-223, 2018.