

**UNIOESTE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CAMPUS DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON - PR
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS - CCA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL
SUSTENTÁVEL
MESTRADO E DOUTORADO**

YOGO KUBIAK CANQUERINO

**O NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
COOPERATIVAS NO OESTE DO PARANÁ**

**MARECHAL CÂNDIDO RONDON
PARANÁ - BRASIL**

2019

YOGO KUBIAK CANQUERINO

**O NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
COOPERATIVAS NO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável – Mestrado e Doutorado do Centro de Ciências Agrárias da Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável.

Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini,
Orientador.

MARECHAL CÂNDIDO RONDON

PARANÁ - BRASIL

2019

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Canquerino, Yogo Kubiak
O NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA EM COOPERATIVAS NO OESTE DO PARANÁ / Yogo
Kubiak Canquerino; orientador(a), Geysler Rogis Flor
Bertolini, 2019.
184 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste
do Paraná, Campus Marechal Cândido Rondon, Centro de
Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Rural Sustentável, 2019.

1. Governança Corporativa. 2. Cooperativa. 3.
Desenvolvimento Sustentável. 4. Oeste do Paraná. I.
Bertolini, Geysler Rogis Flor . II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Marechal Cândido Rondon - CNPJ 78680337/0003-46

Rua Pernambuco, 1777 - Centro - Cx. P. 91 - <http://www.unioeste.br>

Fone: (45) 3284-7878 - Fax: (45) 3284-7879 - CEP 85960-000

Marechal Cândido Rondon - PR.



YOGO KUBIAK CANQUERINO

**O NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
COOPERATIVAS NO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável, área de concentração Desenvolvimento Rural Sustentável, linha de pesquisa Inovações Socio-tecnológicas e Ação Extensionista, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:


Orientador(a) - Geysler Rogis Flor Bertolini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Kátia Fabiane Rodrigues

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Antônio Maria da Silva Carpes

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)

Marechal Cândido Rondon, 13 de agosto de 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a vida elemento que propicia condições na busca pelos dons que foram permitidos, com saúde e aprendizagem, e sobretudo, compreensão para entender os desafios do aperfeiçoamento necessário para minha evolução.

O cumprimento dessa etapa merece o registro de agradecimento a todas as pessoas que comigo convivem e contribuem, vibram, para o meu desenvolvimento. Gratidão!

A oportunidade de estudar toda a trajetória de estudos, mas considerando, em especial, minha inserção em uma universidade, hoje não tenho dúvidas que foi um divisor de águas na minha vida. Muitos foram os desafios, porém incontáveis são as alegrias e conquistas. Gratidão, por de certa forma estar envolvido com a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, Universidade Centro Oeste do Paraná – Unicentro, mas em especial a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste e ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, em contribuir e oportunizar com esta titulação de Mestre.

Agradecimento especial ao meu orientador, professor Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini, que aceitou esse desafio em partilhar seus conhecimentos e orientar o meu estudo. Sua contribuição profissional e pessoal foi valiosa para a evolução nessa trajetória.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, pelo conhecimento transmitido, o que faz com que palavras não consigam expressar a gratidão.

Aos colegas de turma de Mestrado agradeço pelo companheirismo durante a jornada.

Aos membros internos da Banca Examinadora de qualificação e defesa, agradeço pelas valiosas contribuições.

Agradecimento aos familiares, em especial, a minha Mãe Roseli Kubiak, Irmão Yan Kubiak Canquerino, avós Adélia Kubiak e Alvino Bugai Kubiak, tia madrinha Rosani Kubiak, ao professor, amigo, “pai” Antonio Maria da Silva Carpes, pessoas que sempre estão preocupadas e sempre me dão suporte para nunca desistir, seja qual for minha jornada.

Aos amigos em especial: Marcos Roberto Pires Gregolin, Nilson Padilha, Rafael Stefenon, Celso Caetano, Odair José Ferreira de Oliveira, e os demais amigos, não citados, mas com sua parcela de contribuição na caminhada, meu muito obrigado.

EPÍGRAFE

“Inteligência é a habilidade de se adaptar às mudanças”.
Stephen Hawking

CANQUERINO, Yogo Kubiak, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, 2019. **O nível de adoção das práticas de Governança Corporativa em Cooperativas no Oeste do Paraná.** Orientador: Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini.

RESUMO

O crescimento do tamanho das organizações e o aumento da sua complexidade estrutural, têm exigido das organizações uma maior competência de formular e executar estratégias que possibilitem superar crescentes exigências de mercado e atingir os seus propósitos, refletindo neste intuito, de certa forma a necessidade da profissionalização da gestão e impactando na revisão das suas estruturas de governança. Neste sentido este estudo teve por objetivo Analisar o nível de adoção de práticas de Governança Corporativa de Cooperativas no Oeste Paraná. Para realização desta pesquisa, utilizou-se como orientação metodológica o método indutivo, a análise por meio quantitativo e qualitativo, com objetivo descritivo de procedimento técnico bibliométrico e estudo de multicasos. A coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionários. Os capítulos contemplam os principais fundamentos teóricos relativos aos conceitos e evolução da Governança Corporativa e do Desenvolvimento Sustentável, diante do desenvolvimento de estudos bibliométricos a fim de explorar aspectos sobre a temática com o escopo de nortear e efetivamente contribuir com o avanço e aperfeiçoamento em estudos com a temática em questão no meio acadêmico. Diante dos resultados constatou-se a integração do tema Governança Corporativa com a Sustentabilidade, mostrando assim a relevância que as boas práticas de governança corporativa têm significância na gestão e conseqüentemente na sustentabilidade nas organizações. A Governança e a sustentabilidade são expressões que se adjetivam pelo termo cooperativa, formando assim uma tríade, que por vezes pode ser utilizada separadamente (governança corporativa ou sustentabilidade corporativa) contudo, o estudo mostra que nos últimos anos existem esforços na academia de sistematizar a junção das terminologias resultando na possibilidade da utilização da expressão governança e sustentabilidade corporativa, ou seja, uma vivendo condicionada pela outra. Observa-se diante dos estudos que abordaram a existência e a relação da temática Cooperativismo e Desenvolvimento Sustentável, que o cooperativismo é uma organização que adota práticas e preocupações com a sustentabilidade, como a própria evolução dos cooperados nas dimensões econômicas, por meio da disponibilidade e acesso ao mercado tanto para comercialização de seus produtos e serviços como para o consumo e sob os aspectos sociais podendo ser destacado a inclusão social dos membros. Ao analisar o conjunto das cooperativas, em uma média geral apresentam-se em um nível de adoção de práticas de governança corporativa em consolidação. Contudo, se compreende que ainda há muita oportunidade de estudos e melhoria em práticas voltadas aos mecanismo de governança corporativa, assim na estruturação e profissionalização da gestão, na ampliação das qualificações dos conselhos e diretores, bem como na atuação destes membros nos processos de tomadas de decisões baseadas em discussões

mais profundas, assim como aperfeiçoamento da comunicação para estimular o envolvimento e atuação, tanto entre cooperativa e cooperados, quanto cooperados e cooperativas.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Cooperativa; Sustentabilidade; Desenvolvimento Sustentável; Oeste do Paraná.

CANQUERINO, Yogo Kubiak, State University of Western Paraná - UNIOESTE, 2019. **Level of employment of Corporate Governance practices in Cooperatives in the West of Paraná.** Advisor: Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini.

ABSTRACT

The increase in the size of organizations and the increase in their structural complexity have required organizations to formulate and execute strategies that allow them to overcome growing market demands and achieve their goals, reflecting in this way the need to professionalize management and impacting on the review of its governance structures. In this sense, the objective of this study was to analyze the level of adoption of Corporate Governance practices for the sustainability of Cooperatives of the agricultural sector in the West of Paraná. For the accomplishment of this research, the methodological orientation was used the deductive method, the quantitative and qualitative analysis, with descriptive objective of technical bibliometric study and study of multicases. Data were collected through the application of questionnaires. The chapters contemplate the main theoretical foundations related to the concepts and evolution of Corporate Governance and Sustainable Development, in view of the development of bibliometric studies in order to explore aspects on the subject with the scope to guide and effectively contribute to the advancement and improvement in studies with the subject in the academic environment. In view of the results, we verified the integration of Corporate Governance and Sustainability, thus showing the relevance that good corporate governance practices have in management and consequently sustainability in organizations. Governance and sustainability are expressions that are adjectivized by the term corporate, thus forming a triad, which can sometimes be used separately (corporate governance or corporate sustainability), however, the study shows that in recent years there are efforts in the academy to systematize the junction of the terminologies result in the possibility of using the term governance and corporate sustainability, that is, one living conditioned by the other. It is observed before the studies that have dealt with the existence and the relation of the topic Cooperativism and Sustainable Development, that the cooperativism is an organization that adopts practices and concerns with the sustainability, as the own evolution of the cooperatives in the economic dimensions, through the availability and access to the market both for the marketing of their products and services and for consumption and under social aspects, and the social inclusion of members can be highlighted. When analyzing the set of cooperatives, in a general average they present themselves at a level of adoption of corporate governance practices in consolidation. However, it is understood that there is still a lot of opportunity for studies and improvement in practices geared to corporate governance mechanisms, such as the structuring and professionalization of management, the expansion of the qualifications of boards and directors, as well as the performance of these members in the decisions based on deeper discussions, as well as improved communication to stimulate involvement

and action, both between cooperative and cooperative, as well as cooperative and cooperative.

Keywords: Corporate governance; Cooperativa; Sustainability; Sustainable development; West of Paraná.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação	50
Figura 2- Nuvem de Palavras com palavras-chave.....	72
Figura 3 - Nuvem de palavras com título.....	73
Figura 4 - Nuvem de Palavras com palavras-chave.....	117
Figura 5 - Nuvem de palavras com título.....	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de publicação relacionado aos anos de publicação	68
Gráfico 2 - Quantidade de publicação relacionado aos anos de publicação	114
Gráfico 3 - Pontuação média dos ramos de cooperativa por dimensão.	165
Gráfico 4 - Pontuação média dos ramos e média geral.	167
Gráfico 5 - Pontuação total de cooperativa.	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação bibliográfica de estudos utilizados para elaboração do instrumento de coleta de dados	31
Tabela 2- – Estrutura do questionário	42
Tabela 3 - Estrutura Hierárquica do Modelo de Governança	45
Tabela 4 - Peso das afirmações.....	48
Tabela 5 - Nível de adesão às práticas de governança.	49
Tabela 6 - Atribuição dos pesos das dimensões e categorias.....	49
Tabela 7 – Número de publicação, por ano e por revista.....	69
Tabela 8 – Contagem de referência citada por ano e por revista.....	71
Tabela 9 – Relação do número de autores por ano de publicação	72
Tabela 10 – Contagem de registros por País/Região.....	74
Tabela 11 – Idioma dos periódicos publicados.....	75
Tabela 12 – Organizações	75
Tabela 13 – Contagem de registro por área de pesquisa	77
Tabela 14 - Categorias da Web of Science em relação ao número de registros	77
Tabela 15 – Principais resultados das pesquisas.....	79
Tabela 16 – Número de publicação, por ano e por revista.....	114
Tabela 17 – Contagem de referência citada por ano e por revista.....	115
Tabela 18 – Contagem de registros por País/Região.....	118
Tabela 19 – Idioma dos periódicos publicados.....	119
Tabela 20 – Organizações	119
Tabela 21 – Contagem de registro por área de pesquisa	120
Tabela 22 - Categoria da Web of Science.....	121
Tabela 23 - Principais resultados dos estudos.....	122
Tabela 24 - Caracterização do perfil dos respondentes das cooperativas de crédito.	140
Tabela 25 - Caracterização dos respondentes das cooperativas agropecuárias. ...	141
Tabela 26 - Caracterização das cooperativas de crédito	142
Tabela 27 - Caracterização das cooperativas agropecuárias.....	143
Tabela 28 - Respostas das questões dicotômicas.	145
Tabela 29 - Constructo das questões de múltipla escolha	149
Tabela 30 - Respostas das questões de múltipla escolha.	151
Tabela 31 - Respostas das questões 48, 49, 54 e 65.	157
Tabela 32 – Ranking por cooperativa, por ramo, ranking geral na dimensão e ranking total.	161
Tabela 33 - Pontos obtidos por ramo de cooperativa.....	162
Tabela 34 – Nível de Governança Corporativa	169

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO GERAL	16
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	20
1.3	OBJETIVOS.....	25
1.3.1	OBJETIVO GERAL	25
1.3.2	Objetivos Específicos	25
1.4	JUSTIFICATIVA.....	25
1.5	METODOLOGIA	28
1.5.1	MÉTODOS	28
1.5.2	TIPOS DE PESQUISA	28
1.5.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS (TÉCNICAS)	29
1.5.4	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO A SER PESQUISADO.....	43
	REFERÊNCIAS CAPÍTULO I	51
	CAPÍTULO II	59
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	59
2.1	A DISCUSSÃO CIENTÍFICA SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE	59
2.1.1	INTRODUÇÃO	60
2.1.2	REFERENCIAL TEÓRICO	62
2.1.2.1	Governança corporativa e Sustentabilidade.....	62
2.1.3	METODOLOGIA.....	66
2.1.4	RESULTADOS	68
2.1.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS SEÇÃO 2.1	93
2.2	A DISCUSSÃO CIENTÍFICA SOBRE O COOPERATIVISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTAVEL	104
2.2.1	INTRODUÇÃO	105
2.2.2	REFERENCIAL TEÓRICO	107
2.2.2.1	O Cooperativismo.....	107
2.2.2.2	Desenvolvimento Local Sustentável.....	110
2.2.3	METODOLOGIA	112
2.2.4	RESULTADOS DA PESQUISA	113
2.2.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
	REFERÊNCIAS SEÇÃO 2.2.....	135
	CAPÍTULO III	140
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	140

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS..	140
3.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	144
3.2.1 QUESTÕES FECHADAS A RESPEITO DAS DIMENSÕES; ESTRATÉGIA; ESTRUTURA; E PROCESSOS DE GESTÃO	144
3.3 QUESTÕES MÚLTIPLA ESCOLHA	149
3.4 NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PELAS COOPERATIVAS	160
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	173
REFERENCIAS CAPÍTULO III	178
APÊNDICE A.....	183

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO GERAL

As tendências mundiais que permeiam o processo de globalização da sociedade exigem novas formas e alternativas de organização da sociedade. A realidade do trabalho e seus vínculos com os aspectos sociais, políticos, econômicos e educativos também apresentam novas perspectivas, potencialidades e desafios, que necessitam da participação efetiva das pessoas na busca de alternativas economicamente viáveis, tecnicamente exequíveis, socialmente desejáveis e justas e ambientalmente corretas.

Neste contexto a globalização apresenta uma das consequências que é a concorrência e informações aceleradas, isso torna o mercado cada vez mais exigente e competitivo, sendo imprescindível para organizações a qualificação e profissionalização de sua gestão.

O crescimento do tamanho das organizações e o aumento da sua complexidade estrutural, têm exigido das organizações uma maior competência de formular e executar estratégias que possibilitem superar crescentes exigências de mercado e atingir os seus propósitos tanto de curto como de médio e longo prazo, tendo em vista a aceleração do ritmo das mudanças ambientais. A velocidade de acontecimentos das modificações no ambiente de mercado pode estar associada a várias causas, com destaque para o avanço tecnológico, a integração de mercados, a locomoção da concorrência para o âmbito internacional, o reajuste do papel das organizações, além das transformações no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Tais transformações têm exigido um reajuste das estratégias utilizadas pelas organizações e uma competência contínua de inovação e adaptação (LOPES, 2010; CAMARGOS e DIAS, 2003; MEIRELLES, 1995).

Em 2008 surgiram importantes discussões sobre a crise alimentar mundial. Se a crise foi constatada é porque existia uma crise no padrão de desenvolvimento imposto à agricultura nos últimos quarenta anos, ainda que exista o aumento na produtividade dos cultivos e atividades agropecuárias. As crises indicam dificuldade na manutenção do padrão produtivo moderno implantado no período pós-guerra. No plano econômico destaca-se a elevação dos custos de produção associada à queda real dos preços pagos aos agricultores. Partindo da referida premissa, observa-se a

relevância do papel da governança corporativa na criação de um ambiente institucional que favoreça a confiança, a transparência e a informação possibilitando melhorias na tomada de decisão nas organizações, bem com na contribuição da solução da crise alimentar (ALTIERI, 2008).

No Brasil a atividade agropecuária tem um papel de destaque na geração de alimentos, sendo este ramo o grande responsável pela produção destinada à alimentação humana (NOVAES, 2005). Neste sentido, alternativas de desenvolvimento pautadas em potencialidades endógenas, por meio da união de grupos de agricultores que buscam alternativas para agregar valor a seus produtos e acesso aos mercados, surgem como iniciativas para o desenvolvimento.

Os agricultores possuem um papel ativo nos processos de produção e reprodução, por meio das decisões que tomam baseadas nos conhecimentos acumulados, tendo como base o contexto em que operam suas condições sociais e seus próprios interesses. Os atores sociais têm poder de mudança, são participantes ativos, processam informações, definem estratégias e conseguem promover negociações com atores locais e de fora, mobilizando recursos, atingindo o objetivo na construção das redes sociais a fim de conseguir provocar mudanças institucionais (TRICHES, 2012).

Os agricultores precisam de ações para a manutenção e melhoramento da gestão na propriedade rural, como por exemplo, aumentar a escala de produção, melhorar assistência técnica, obter uma visão sistêmica e buscar a auto sustentabilidade. Conhecida a importância da agricultura familiar no fornecimento e segurança alimentar, esse segmento torna-se cada vez mais desafiado acompanhar o processo de globalização, em vista das exigências do mercado. Neste contexto o associativismo e o cooperativismo, assim como políticas públicas que se encaixem com a realidade, promovem a melhoria do gerenciamento e principalmente agregação de valor a produção através da agroindústria familiar (TRENTIN, 2004).

Outro ramo do cooperativismo que também merece destaque nessa discussão, são as cooperativas de crédito, que caracterizam-se por serem instituições financeiras que visam a prestação de serviços financeiros a seus associados. Instituições que proporcionam condições mais favoráveis de acordo com cada indivíduo, como disponibilização de crédito, prestações de serviços, captação de depósitos, cheques, dentre outras operações (PINHEIRO, 2008).

A busca pela disponibilização de melhores condições de prestação de serviços financeiros envolve tanto a área rural quanto a urbana. Essa primeira, de acordo com Pinheiro (2008), origina-se na Alemanha, onde, em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen criou a primeira associação de apoio à comunidade rural, que posteriormente viria a ser uma cooperativa, e então, funda em 1864 a primeira cooperativa de crédito, conhecida como *Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein*, que pode ser traduzida como “caixa de empréstimos”.

De modo geral, as cooperativas são organizações institucionais amplamente disseminadas por diferentes ramos da economia, cuja característica é ter em comum os princípios essenciais do cooperativismo. O compartilhamento doutrinário, por mais que não seja homogêneo e universal, formou os alicerces para uma linguagem comum, permitindo que referencie a um movimento cooperativista internacional, devidamente formado e regido institucionalmente por um organismo mundial que tem como função fundamental conservar e defender os princípios cooperativistas. Para Zylbersztajn (2002), ao mesmo tempo que os princípios cooperativistas representam o elo de ligação entre as organizações no mundo cooperativista, esses mesmos princípios parametrizam as estratégias possíveis de serem utilizadas pelas organizações cooperativas, criando uma diferença com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que objetivam lucro com as quais as cooperativas frequentemente concorrem.

As organizações formadas por associações e cooperativas atuam e reivindicam uma gestão emancipadora, diante de uma estruturação crítica de organização, de suas metodologias e de suas práticas. Para Barros (2006), baseiam-se em valores éticos com a promoção da realização pessoal e social dos indivíduos.

Modelos de cooperativas com um pequeno porte têm se aproximado com os princípios do cooperativismo tal qual apresenta-se com uma gestão participativa com estrutura ativa enxuta de funcionários e unidades, reconhecendo e estimulando o associado e não a estrutura física, na concepção destes modelos é admirável a presença de sócios fortalecidos com estrutura simples e ágil para disponibilizar serviços eficientes aos associados.

Cooperativas, sobretudo as mais estruturadas fisicamente, têm apresentado funcionamento similar a sociedade comercial, que possui uma gestão mais centralizada em algumas pessoas (diretoria), isto é, de forma heterogestionável,

deixando de lado o princípio de gestão democrática, com visão que a cooperativa deva ser grande, não levando em consideração a premissa do princípio de servir aos associados.

Todo processo de evolução demanda contrapartidas, e para que as cooperativas cheguem ao nível exigido pelo mercado, tem que se submeter às constantes progressos na capacitação de dirigentes e colaboradores, além de ser necessário lançar mão de práticas que aumentem a transparência e controle, ou seja, será necessária a utilização de um bom sistema de Governança Corporativa, que torne possível equilibrar os interesses envolvidos, produzindo com isso, mais confiança (BERTOLLA, SANTOS e POLACINSKI, 2014).

Debates sobre as peculiaridades de sistemas de manejo gerencial em organizações sem fins lucrativos, especialmente sua complexidade de governança, são essenciais, pois elas possuem características únicas e particulares em seus processos de controle e em suas estruturas, estas intimamente relacionadas às características particulares de governança cooperativa. A observação da eficiência organizacional na perspectiva da economia organizacional requer a identificação sobre os processos de posicionamento e de planejamento estratégico de duas possibilidades diferentes e complementares: a disposição de direitos de controle e de poder de escolha - a perspectiva de governança - e valor e disponibilidade da informação perspectiva dos sistemas de controle gerenciais (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO e REZENDE, 2012).

Cook (1995) evidencia que o futuro das cooperativas que visam a permanência no mercado passa por uma estrutura de Governança Corporativa eficaz e uma clara escolha dos direitos de propriedade. Na medida em que a cooperativa evolui e torna-se complexa, faz-se a exigência de um conjunto de métodos que possam proteger a propriedade e diminuir os conflitos de agência. Os referidos métodos abrangem um conjunto de regras institucionais e legais, fundamentais ao gerenciamento do envolvimento entre agente e principal (SILVA, SOUZA E LEITE, 2011; REDIKER; SETH; 1995; SHLEIFER; VISHNY, 1997; STAATZ, 1989).

As táticas com foco no tema da governança corporativa são principiantes mesmo no universo não-cooperativista. As cooperativas têm uma superioridade não explorada para a qual ainda não se atentaram. Na esteira de uma concepção modernizadora na agricultura, a pesquisa e o desenvolvimento dos sistemas de

produção foram orientados para a incorporação de pacotes tecnológicos tidos como adequados para impulsionar e maximizar o rendimento em distintas unidades de produção. Em contradição crítica a referida estratégia, no Brasil surgem questionamentos quanto ao que seria tecnologicamente apropriado para a produção familiar. A exclusão dos agricultores com recursos escassos, representada pelos investimentos mínimos necessários, levou a uma atenção quanto a esse universo que representa importante parcela econômica e social, principalmente nos países subdesenvolvidos (ASSIS, 2005).

Nesse raciocínio, o presente estudo tem como objetivo pesquisar o universo do cooperativismo, no âmbito de analisar o nível de adoção de práticas de Governança Corporativa de Cooperativas no Oeste Paraná.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A singularidade das cooperativas brasileiras, nas quais o cooperado é ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio, o torna agente principal do mesmo vínculo contratual. A referida relação, pode levar a uma condição de ineficiência para a cooperativa, uma vez que, diante de escolhas de ordem econômica ou quaisquer outras necessárias para direcionamentos dos negócios, o cooperado (agente) pode eleger, enquanto principal da relação contratual, seu próprio ganho ou margens de custos (Bialoskorski Neto, 1994; CARNEIRO e CHEROBIM, 2011).

As transformações estruturais nas cooperativas tradicionais tem sido base de estudo para vários pesquisadores interessados em explorar os fatores que motivam tais transformações. Dentre as pesquisas, destaca-se o estudo de Cook (1995), pela argumentação de que a estrutura de propriedade em uma cooperativa tradicional pode apresentar fronteiras que limitam a plasticidade financeira, gerando obstáculos associados com a gerenciamento do negócio. Assim, os problemas de cooperação, fatores interligados à industrialização agrícola, acréscimo na concentração industrial e baixo incentivo do governo são exemplos de modificações no ambiente das cooperativas, ocorridas nas últimas décadas (BIELIK, 2004).

Nos anos de 1950 a 1970, as cooperativas agropecuárias brasileiras receberam forte contribuição do estado, quer seja por meio de isenções fiscais e/ou

por meio de créditos subsidiados (GIMENES; GIMENES, 2008). Na década de 80, com o fim do modelo de modernização da agricultura ocorreu o aumento do endividamento financeiro das cooperativas (BENETTI, 1982). Ao longo dos anos 90, as cooperativas agropecuárias diferenciam seus negócios implantando novas atividades, sem ligação à sua atividade principal, como por exemplo, comércio de combustíveis (postos de gasolina), comércio de gêneros alimentícios (supermercados), comercialização de insumos agrícolas, entre outras (EW, 2001).

As mudanças do ambiente econômico e a industrialização da agricultura, motivaram transformações fundamentais nas estruturas das cooperativas agropecuárias, aumentando significativamente o nível de produção (ORTMANN; KING, 2007). Nas últimas décadas, o Brasil tem passado por grandes mudanças de cunho político, econômico e social, que guiaram as cooperativas a uma nova estruturação, alinhada a um contexto que demanda ações voltadas a competitividade (GIMENES; GIMENES, 2008).

Embora tenha passado por processos de transformações, a trajetória histórica do setor agroindustrial brasileiro não demonstra êxito na promoção do desenvolvimento rural, no âmbito das dimensões econômica, social e humana (OAKLEY e GARFORTH, 1985). Para Abramovay et al. (1998) a busca do desenvolvimento rural passa pela consolidação da agricultura familiar, pois ela representa uma forma de geração de renda e contribui na contenção do êxodo rural (SCHNEIDER, 2010).

A agroindustrialização no meio rural, especificamente a de pequeno porte dita familiar, sinaliza para a sustentabilidade do empreendimento agrícola e favorece a diversificação do sistema produtivo agregando valor, uma vez que, produção tem origem local ou regional (MIOR, 2007).

Copetti (2008) diz que a agricultura familiar brasileira surgiu de uma transformação da pequena produção agrícola para a agricultura familiar em questão, e passou a ter destaque e ser discutida no meio acadêmico a partir da década de 1990 pela sua forma de organização, mostrando ser um sistema de produção capaz de se manter e se fortalecer em ambientes competitivos apesar de enfrentar dificuldades.

Conforme observa Perez (1990) a organização de produtores rurais traz uma contribuição na geração de renda, resultando em melhoria da capacidade produtiva e das condições de vida. Nessa linha Bialoskorski Neto e Balieiro (2000) sustentam

que o associativismo e o cooperativismo oportunizam a permanência de produtores no campo e identificam instrumentos que possam promover o desenvolvimento contemplando as dimensões econômica, social e humana.

A estruturação e consolidação das cooperativas agropecuárias ao longo das últimas décadas impulsionou o processo de produção, armazenamento e industrialização. A integração das cooperativas e a agregação dos interesses dos produtores rurais paranaenses permitiram a montagem de uma infraestrutura de armazenagem da produção. A participação das cooperativas na agroindustrialização alcançou significativo aumento a partir do ano de 1990, face à disponibilidade de matérias primas e infraestrutura próximas aos grandes centros de consumo e capacidade dos portos paranaenses.

Dentro desse contexto aparecem os grupos de produção coletivizada, organizados em Cooperativas que representam o estágio mais avançado de organização da produção, pela agregação de valor ao produto, obtida por meio da instalação gradual de agroindústrias para beneficiamento da produção e também pela diversificação da produção de legumes, frutas, verduras e até mesmo indústria têxtil (EID, SCOPINHO E PIMENTEL, 1998).

Quanto a discussão que se refere ao desenvolvimento sustentável surge um paradigma fundamentado em valores sociais e ambientais, derivados da utilização consciente e responsável dos recursos escassos, cuja proposição consiste em satisfazer as necessidades da geração presente, utilizando da melhor forma possível estes recursos, para que se consiga também atender as necessidades das futuras gerações. No contexto empresarial, a performance corporativa é discutida quanto aos aspectos ambientais e sociais, sendo assim, as ações desenvolvidas pelos empreendimentos são refletidas da realidade construída na sociedade, ou seja, estas ações são acionadas pelos próprios atores sociais, da qual a relação com o ambiente se intensifica pelo encadeamento de influência recíproca (MUNK & SOUZA, 2009).

A preocupação da utilização dos recursos escassos nos aspectos ambientais e sociais, tem ocasionado uma certa apreensão diante dos impactos das ações dos empreendimentos, que acabam repercutindo no meio ambiente e na sociedade, o que provoca um estímulo a ideia da sustentabilidade, que envolve a eficiência econômica associada à eficiência social e ambiental, ou seja, as ações devem levar em consideração os encadeamentos e externalidades a serem provocadas, sendo

economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto e culturalmente diverso (MONTIBELLER FILHO, 1999; SACHS, 2003).

Neste sentido, os empreendimentos que buscam um desenvolvimento sustentável no ambiente de atuação, com o objetivo de garantir a permanência no mercado, podem levar consigo as práticas de sustentabilidade, que podem refletir no aumento ou na diminuição do grau de justificabilidade e aceitabilidade, quesito que impacta na capacidade de sobrevivência da organização, visto que esse processo (é) construído socialmente a partir dos reflexos das ações do empreendimento percebidos e aceitos pela sociedade. Portanto, práticas sustentáveis legitimam e contribuem para o entorno social, e conseqüentemente contribui para a conscientização da melhor utilização dos recursos nos empreendimentos (SUCHMAN, 1995; MACHADO & OTT, 2015).

Dentro dos resultados trazidos pela pesquisa de Eid, Scopinho e Pimentel (1998) os principais problemas de organização do trabalho dentro das cooperativas de produção agropecuária, apontados por documentos da CONCRAB (Cooperativas Regionais de Comercialização e Prestação de Serviços e da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil) são: a falta de entendimento sobre o processo produtivo; maior racionalização da mão de obra; criar mecanismos para o aumento da produtividade do trabalho; ampliar a agroindustrialização e a diversificação; e estimular o planejamento.

O Brasil apresentou no ano de 2017 um Produto Interno Bruto de 6,6 trilhões de reais sendo o agropecuário responsável por 23,5% deste. O país responde por três quintos da produção industrial latino-americana. No cenário internacional, a produção agropecuária brasileira tem posição destacada, sendo o Brasil o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, laranja, tabaco e café. É o segundo maior produtor mundial de soja, carne de frango e carne bovina e o terceiro na produção de milho e frutas. Um dos setores mais dinâmicos no intercâmbio internacional é o agropecuário, representando 46,2% total das exportações brasileiras (IBGE, 2018).

Nesse contexto, encontram-se diversas cooperativas criadas a partir de uma oportunidade ou necessidade, para o desenvolvimento econômico e social de famílias. Dentre as cooperativas agropecuárias, o Estado do Paraná recebe destaque, localizado na região Sul do Brasil, com área de 199,7 mil quilômetros quadrados, com representatividade de 2,3% do território brasileiro. O Paraná tem uma representatividade aproximada de 17,8% de toda a safra brasileira, se

destacando em primeiro lugar no Estado com produção de frango, trigo, feijão e cevada, em segunda colocação na produção de milho e soja e em terceiro lugar na produção de suínos e leite. As cooperativas agropecuárias representam em torno de 56% da economia agrícola do Estado do Paraná (com faturamento de 41,94 bilhões de reais no ano de 2017) sendo, em muitos municípios, a mais importante “empresa” econômica, maior empregadora e geradora de receitas, atuando em perfeita sintonia com a coletividade, atendendo cerca de 1/3 da população rural do Estado. “A expressiva participação dos pequenos e médios produtores (área de até 50 ha) nos quadros sociais das cooperativas, representando 78% do total, evidencia a importância das cooperativas para essa faixa de produtores” (OCEPAR, 2015).

O Oeste Paraná, é que mais se destaca, está localizada no Terceiro Planalto Paranaense, essa região faz fronteira com Argentina e o Paraguai, é constituída por 50 municípios dos quais se destacam Cascavel, Foz do Iguaçu e Toledo, em função das suas dimensões populacionais e níveis de polarização. A Mesorregião Oeste, dentre as regiões do Estado, é aquela na qual melhor se visualiza o processo de desenvolvimento tecnológico na produção agropecuária. A constituição dos segmentos industriais, principalmente a jusante do setor através de organizações cooperativas, bem como a importância das exportações primárias, definiram a dinâmica da economia regional e sua articulação às economias estaduais, nacionais e mundial (IPARDES, 2003).

Partindo da relevância das cooperativas no contexto supramencionado em que a proposição desse projeto se alinha, acrescentando as questões identificadas como desafiadoras para a sustentabilidade das organizações cooperativas, e conseqüentemente impactando no desenvolvimento rural/regional sustentável das regiões de atuação dessas cooperativas, acena uma oportunidade de pesquisa.

Nesse sentido, trabalhar com a finalidade de compreender a adoção de práticas de Governança Corporativa de Cooperativas, traz a questão problema que norteia a presente pesquisa.

Nesta ótica, esta pesquisa apresenta a seguinte pergunta do problema: Qual o nível de adoção das práticas de governança corporativa em cooperativas no Oeste no Paraná?

1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos que guiarão o estudo com o intuito de responder à referida mencionada na seção 1.2 pergunta, ou seja, será apresentada as etapas que direcionarão a responder à questão de pesquisa. A princípio apresenta-se a meta geral, seguido dos propósitos específicos, que estampam os diferentes processos do caminho a ser traçado na análise científica.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o nível de adoção de práticas de Governança Corporativa de Cooperativas no Oeste Paraná.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar a discussão científica sobre a relação da governança corporativa com a sustentabilidade e do cooperativismo com desenvolvimento local;
- b) Identificar as variáveis relacionadas às práticas de Governança Corporativa;
- c) Identificar o comportamento das cooperativas quanto à adoção de práticas de governança corporativa;
- d) Verificar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa para a sustentabilidade de Cooperativas no Oeste do Paraná.

1.4 JUSTIFICATIVA

A agricultura organizada em cooperativas constitui diante de motivações de natureza econômica e social, para agregar valor em seus produtos que tem em excesso na propriedade e, além disso, os produtores muitas vezes encontram dificuldade em comercializar *in natura*, o que motiva a permanência do produtor no meio rural garantindo o custeamento da integridade familiar, além disso cria oportunidades no meio social, mantendo jovens, diminuindo o êxodo rural. A agregação de valor aos produtos de origem da agricultura é uma forma de acrescentar a renda, valorizar a cultura familiar camponesa e gerar ocupação.

É possível visualizar as dificuldades enfrentadas por estas organizações em gerir e gerar informação para melhoria dos processos e procedimentos que auxilia

no processo de tomada de decisão com uma gestão adequada inserida no cenário de transformações inseridas neste contexto globalizado, estimulado através dos avanços da tecnologia e da comunicação, assim, a gestão dos saberes a valorização do conhecimento implícito bem como a externalização do conhecimento e da informação torna-se primordial para gestão e gerenciamento apresentando-se como uma prática necessária na distinção perante a concorrência, bem como garantir a sustentabilidade.

Estas organizações cooperativas se apresentam como um instrumento de desenvolvimento econômico-social pela contribuição no volume de emprego e renda. Adjunto a isto, a desmobilização destes grupos organizados traz a importância de pesquisas que propiciam contribuir no entendimento deste tipo de sociedade cooperativas.

Uma das maneiras de abrandar as disputas de interesse existentes nos vínculos contratuais em organizações, se encontraria na construção de uma composição de modos de governança para ajudar no acompanhamento das ações da gestão. A adoção ou não, dos referidos modos é o que distingue as empresas entre si no âmbito da Governança Corporativa (KLAPPER; LOVE, 2004). Resultados de pesquisas em nível nacional e internacional expõem que as empresas têm lançado mão de mecanismos e práticas de Governança Corporativa com o objetivo de destacar características como qualidade e credibilidade informacional (SLOAN, 2001; KLAPPER; LOVE 2004; BHAT; HOPE; KANG, 2006), monitoramento da gestão (JENSEN; MECKLING, 1976), maior credibilidade quanto aos resultados esperados (LANG; LUNDHOLM, 1996; BHAT; HOPE; KANG, 2006).

Devido ao desenvolvimento das atividades cooperativas e a submissa necessidade de melhora de suas práticas de gestão, os estudos começaram a ser delineados para identificação e caracterização das estruturas de governança nestas organizações (LISZBINSKI et al., 2014). Uma estrutura básica de administração em cooperativas contém condutas de direção e controle, além de tracejar a forma de trato entre os membros da administração e demais cooperados, defendendo os interesses de todos aqueles que a integram (LAMENZA, 2008; FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2009).

No âmbito social, as organizações cooperativas têm exibido grande competência de produção de bem-estar e riqueza no meio rural, sendo um dos

principais instrumentos organizacionais em prol dos produtores. As cooperativas têm como atenção o atendimento das exigências dos seus cooperados, os quais têm a afeição de que as atividades supram seus propósitos (MARTÍNEZ, 2008). O que destaca a sociedade cooperativa das outras é sua base doutrinária que estabelece como a essência da organização o indivíduo, buscando a solidariedade e o bem-estar de seus sócios e da sociedade em geral. Seu sistema diretivo estaria baseado na atuação democrática destes indivíduos e na procura do equilíbrio entre as metas dos indivíduos e da cooperativa como um todo, sem o malefício de nenhum deles. Nesse contexto social o estudo passa a ser relevante a partir do ponto em que demonstra frutos quanto ao nível de estabelecimento de métodos de governança que buscam atingir o referido equilíbrio.

Diante da importância do cooperativismo no cenário econômico, adjunto a uma necessidade no que tange gestão eficiente que considere, não somente, aspectos econômicos financeiros, que também envolva ações sociais, ambientais, educacionais e culturais, com entendimento de alcançar um desenvolvimento sustentável, estes empreendimentos denominados de cooperativas precisam gerenciar por meio de uma Governança Corporativa Sustentável.

Assim, depara-se com a necessidade de compreender o nível de governança corporativa para a sustentabilidade de cooperativas, visto que a gestão eficiente dos grupos de interesses contribui com a eficácia organizacional, conspirando a interdependência ao seu ambiente externo. A partir do nivelamento das práticas de governança corporativa sustentável, a organização pode definir estratégias que atendam às necessidades, expectativas e exigências dos interessados.

O presente processo pode contribuir no âmbito teórico acadêmico, o que justifica possuir poucas pesquisas relacionadas ao tema proposto. Colabora na desmistificação do entendimento da importância das práticas de governança corporativa para a profissionalização da gestão destes empreendimentos, sendo este um instrumento propulsor que pode contribuir para o desenvolvimento dos seus associados na medida de sua evolução, podendo promover o desenvolvimento local.

No campo empírico, o estudo multicaso a partir de Cooperativas do ramo agropecuário no Oeste do Paraná, oportuniza uma experiência rica para a cooperativa e seus cooperados, no intuito de adquirir conhecimento capaz de agregar valor para o empreendimento. Visto que a cooperativa faz parte de uma

organização local, capaz de potencializar o desenvolvimento e liderar o processo de mudança estrutural. A experiência de um sistema produtivo com capacidade de gerar rendimentos mediante utilização dos recursos disponíveis apropriada de inovações promove a geração de riqueza e bem-estar para a população (BARQUERO, 2002).

1.5 METODOLOGIA

As pesquisas e trabalhos científicos realizados devem possibilitar a seus usuários conhecimentos acerca do assunto abordado, da forma que Marconi e Lakatos (2011 p. 216) apontam que devem ser “[...] originais e não só contribuir para a ampliação de conhecimentos ou a compreensão de certos problemas, mas também servirem de modelo ou oferecerem subsídios para outros trabalhos”.

1.5.1 MÉTODOS

A pesquisa é fundamentada na lógica do método Indutivo, partindo do conhecimento e constatações particulares do caso à elaboração de generalizações. De acordo com Gewandsznajder (1989, p. 41), esse método pode ser considerado “[...] o processo pelo qual – a partir de um certo número de observações, recolhidas de um conjunto de objetos, fatos ou acontecimentos – concluímos algo aplicável a um conjunto mais amplo ou a casos dos quais ainda não tivemos experiência”.

1.5.2 TIPOS DE PESQUISA

1.5.2.1 Quanto aos Objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva. Este tipo de pesquisa tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de correlações entre as variáveis e fatos (GIL, 1999).

1.5.2.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Com o propósito de investigar e coletar informações de determinados fenômenos, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo de multicaso.

O método de estudo de caso, de acordo com Yin (2001, p.32) é caracterizado através de “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O autor ainda ressalta que o estudo de caso adequa-se a proposta de considerar a influência do contexto de ocorrência do fenômeno em estudo com intuito de coletar múltiplas fontes de evidências (dados) (YIN, 1993).

Goode e Hatt (1979, p.421-422) descrevem esse método como “um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

A abordagem do método é predominantemente qualitativa, que na definição de Richardson (2012, p.79-80), “a busca por uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos fenômenos, procurando os aspectos subjetivos dos fenômenos e as motivações não explícitas dos comportamentos”.

O estudo se utiliza de informações com variáveis bibliométricas para formulação do referencial teórico. Para Fonseca (2002, p.32) “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos”, as quais colaboram para produção de novos trabalhos.

1.5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS (TÉCNICAS)

Nesta seção serão apresentados estudos científicos que também contribuem e dão suporte para o desenvolvimento do instrumento e coleta de dados desta pesquisa a partir das abordagens teóricas relacionadas ao tema de estudo. Esse contexto teórico que será apresentado caminha em conjunto ao posicionamento teórico desta dissertação.

A Governança Corporativa, enquanto um conjunto de mecanismos que visam a melhoria da gestão de uma organização (IBGC, 2009), possui um grande desafio quanto à estrutura jurídica nas sociedades cooperativas, onde, por muitas das vezes, o papel do cooperado se confunde com o do gestor (FIGUEIREDO NETO, MENDONÇA e FARIA, 2005).

Um dos principais desafios no campo da Governança Corporativa nas cooperativas é a sua estrutura jurídica, na qual o papel do cooperado mistura-se ao do gestor, além da participação na cooperativa como cliente. Em que pese as características que lhe são peculiares, é necessário que haja um modelo de governança adequado a cada cooperativa, no intuito de fortalecer a eficiência da cooperativa. Em uma estrutura em que os cooperados utilizam benefícios da propriedade coletiva sem contrapartida igual, o que pode ocasionar um comportamento oportunista, configura-se um problema de agência característico das sociedades cooperativas. Essa relação, mediada por contratos, perpassa pelo monitoramento que se dá por uma estrutura de mecanismos de Governança Corporativa. Dessa forma, percebeu-se, na referida teoria, a luz para observar o processo de monitoramento dos conflitos de agência nas sociedades cooperativas (CARPES, 2015).

Na Tabela 1 é apresentada as principais obras científicas que deram embasamento para o desenvolvimento das variáveis utilizadas no instrumento de coleta de dados.

Tabela 1 – Relação bibliográfica de estudos utilizados para elaboração do instrumento de coleta de dados

Nomes autores	Título	Ano	Palavras chaves	Revista Alcance Eletrônica	Principais resultados
Antonio Maria da Silva Carpes; Paulo Roberto da Cunha	Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil	2018	Mecanismos de governança corporativa, Ciclo de vida organizacional, Teoria da agência.	Revista Contabilidade, Gestão e Governança	Os achados da pesquisa comprovam um desenvolvimento dos mecanismos de governança corporativa, participação dos cooperados e conselho de administração, nas fases iniciais e seu enfraquecimento a partir do estágio de maturidade. Embora, os resultados estejam limitados a partir do nível de significância estatística, os demais mecanismos possuem uma importante participação dentro da estrutura de governança corporativa das cooperativas.
Alessandra Hocayen da Silva, Silvia Morales de Queiroz Caleman, Antônio João Hocayen-da-Silva	Governança cooperativa: as práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas	2018	Princípios Cooperativistas, Governança Corporativa, Boas Práticas de Gestão.	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC	Os documentos que recomendam as práticas de GC ainda carecem de revisões, buscando a representatividade de todo o sistema, para que as ações contemplem, de fato, as ideias e os valores cooperativistas, e estejam alinhados às necessidades do público a que foram designados.
CLÁUDIA LAC ROEHE	Investigação das contribuições das práticas de governança corporativa: estudo de caso em empresas familiares do rio grande do sul	2017	Empresa familiar. Governança corporativa. Gestão	Dissertação UFRGS	O objetivo das práticas de governança corporativa consiste na criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas. Essa temática adquire uma complexidade maior nas empresas familiares em virtude da eventual influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. Logo o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nas esferas família, patrimônio societário e gestão, criando mecanismos formais e

					legais para administrar suas diferenças e conflitos. A importância e a relevância do tema governança corporativa para empresas de capital aberto, para o mercado de capitais e para o desenvolvimento do país justificam a necessidade de pesquisas que aprofundem as discussões sobre o assunto, indicando que as empresas familiares possam se beneficiar das boas práticas de governança. Além do mais, tratar da relação entre governança corporativa e desempenho é um ponto que ajuda a demonstrar se, de fato, a governança corporativa ajuda a criar valor para os acionistas.
Marcelo Rodolfo Picchi	Contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio: um estudo multicase no segmento de implementos agrícolas	2017	Agronegócio, empresa familiar, governança corporativa, governança familiar	Dissertação Unesp	As práticas de governança corporativa podem, sim, atuar como catalisadores do processo de profissionalização, desde que sejam aplicadas assertivamente e de forma adaptada ao contexto de cada organização.
Franciane Bortoluzzi; Edison Luiz Leismann; Jerry Adriani Johann	Governança corporativa: o caso da cooperativa copacol	2016	Governança corporativa; Competitividade; Cooperativas; Sustentabilidade.	Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS	De modo geral, os gestores pesquisados apresentaram total concordância quanto à cooperativa apresentar boas práticas da governança corporativa. Isso é claramente percebido nos quatro princípios abordados (transparência, equidade, <i>accountability</i> e responsabilidade corporativa), onde a maior concentração de percentuais de respostas estão em "Concordo totalmente", valendo destacar que as três alternativas que apresentam indiferença, parcial ou total discordância, obtiveram uma proporção muito baixa de percentuais de respostas.
Jéferson Deleon Fávero	Uma análise da dimensão de Governança Corporativa nas empresas listadas no ISE	2016	Governança corporativa. Índice de Sustentabilidade	RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria	Verificou-se a aderência das melhores práticas de governança corporativa sugeridas pelo IBGC (H1), mas a utilização das melhores práticas de governança corporativa não condiciona as empresas a uma melhor

	2014 da BM&fbovespa.		Empresarial. Melhores práticas de Governança Corporativa.		participação no ISE (H2).
Gleberon de Santana dos Santos; Andreia Aparecida Pandolfi dos Santos; Simone Sehnem	Como mensurar a sustentabilidade? – um estudo das principais técnicas e indicadores	2016	Sustentabilidade, Indicadores de Sustentabilidade, Global Reporting Initiative, Dashboard of Sustainability, Barometer of Sustainability.	Organizações e Sustentabilidade	No estudo foi possível notar que o uso de tais indicadores deve levar em consideração o contexto organizacional e saber o que se quer alcançar em comunhão com o planejamento. Não é tarefa fácil, pois requer a participação de todos, principalmente daqueles que irão medir e gestioná-los; a comunicação desses indicadores deverá ocorrer com os envolvidos direta ou indiretamente nos resultados, exigindo em alguns casos alteração para estruturas pouco mais flexíveis, sendo necessária a quebra de alguns paradigmas e evitar comportamentos de resistência. Todos esses pré-requisitos são necessários para a garantia de controle organizacional mais eficiente e eficaz por meio do uso de indicadores
CHRISTIANE GARRIDO SCHWACH; SONIA FRANCISCA MONKEN DE ASSIS	A influência da governança corporativa na sustentabilidade das operações de serviços de saúde	2015	Governança Corporativa, Sustentabilidade, Serviços		O estudo mostrou que a sustentabilidade nas operações de serviços de saúde foi influenciada sobremaneira pelas boas práticas de Governança Corporativa
LEONARDO BOESCHE	Relação entre autogestão e governança em cooperativas agropecuárias do Paraná	2015	Autogestão, cooperativa, governança, sustentabilidade.	Dissertação ISAE	Destacam-se a educação na formação e avaliação dos conselheiros, bem como o senso de justiça e a transparência, além da importância da cooperação entre as cooperativas para alcançarem de forma mais efetiva o cumprimento dos seus objetivos sociais e a sua sustentabilidade, assim como, a de toda a comunidade onde está inserida. A pesquisa alcançou um índice superior a 80% de concordância com os indicadores de governança propostos, por meio do qual

					pode-se concluir que a autogestão é a governança praticada em cooperativas.
JOSÉ ROBERTO DE SOUZA FRANCISCO	Índice de governança corporativa: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito	2014	Índice de governança corporativa, cooperativa de crédito, criação de valor.	Tese - UFMG	A contribuição desta pesquisa foi apresentar aspectos que podem interferir na governança corporativa utilizadas pelas cooperativas de crédito de modo a proporcionar a criação de valor e desempenho para as mesmas. Ressalta-se, entretanto, que os Índices de Governança Corporativas apresentadas nesta pesquisa gestão executiva e representação e participação, vêm demonstrando situações favoráveis e eficientes para o sistema cooperativista de crédito. Portanto, esta pesquisa trouxe um balizador identificando onde e como as cooperativas de créditos podem investir recursos para que haja melhor aplicação da governança corporativa aplicada às cooperativas de crédito.
Carlos Eduardo Bandeira Araújo; Augusto César de Aquino Cabral; Sandra Maria dos Santos; Maria Naiula Monteiro Pessoa; Vivianne Pereira Salas Roldan	Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico	2013	Governança corporativa. Empresa familiar. Instrumento-diagnóstico.	Revista Alcance - Eletrônica	As empresas evidenciaram um grau moderado de adesão às boas práticas de governança corporativa, apesar de não implementadas de forma sistêmica. A empresa prestadora de serviços e a comercial demonstraram uma abordagem mais orientada para os <i>stakeholders</i> do que a fabricante de lingerie, com melhor desempenho na dimensão "Sustentabilidade". Apresentaram ainda a melhor pontuação na dimensão "Processos e Gestão", destacando-se a atuação eficaz da Direção Executiva. A indústria de lingerie apresentou melhor desempenho quanto à dimensão "Estrutura", por ter um Conselho de Administração. Contudo apresentou o pior desempenho na dimensão "Processos e Gestão", com destaque para a inexistência de um Conselho de Família, o que prejudica a eficácia do Conselho de Administração.
Luciana Cardoso Siqueira;	Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma	2013	Práticas de Governança Corporativa,	REGE	Por meio da aplicação de um questionário elaborado a partir das indicações dos códigos de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e

Sigismundo Bialoskorski Neto	análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias		Mecanismos de Monitoramento, Cooperativas Agropecuárias.		da <i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i> (OECD) aos mecanismos de monitoramento, foi possível verificar que não existe uma tendência de adoção das chamadas melhores práticas de governança indicadas pelos respectivos códigos. Observou-se, porém, que a estrutura de governança e monitoramento das cooperativas limita-se ao modelo estabelecido legalmente, fato que pode impactar o estilo de tomada de decisão dos gestores.
Nascimento, Glauce	Práticas de sustentabilidade corporativa: verificação do grau de maturidade da sustentabilidade em hospitais acreditados no Brasil	2013	Hospitais; Acreditação; Índice de sustentabilidade empresarial; Grau de maturidade; Práticas sustentáveis; Triple Bottom Line	Dissertação UFRJ	- Verificou-se a relação entre três ferramentas de sustentabilidade corporativa (certificação ISO 14001, a publicação de relatórios de sustentabilidade e a existência de uma área dedicada à sustentabilidade na empresa) e a maturidade dos hospitais em relação às práticas de sustentabilidade.
GLEIDSON SOBREIRA LOBO	Práticas de governança corporativa adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas	2010	Governança corporativa. Operadoras de planos de assistência à saúde. Cooperativa.	Dissertação UFC	- Os resultados mostraram ainda que o quantitativo de beneficiários, funcionários e associados (cooperados) não têm influência na adoção de práticas de governança nas operadoras estudadas.
CARLOS EDUARDO BANDEIRA ARAÚJO	Modelo-diagnóstico de práticas de governança para pequenas e médias empresas familiares	2010	Governança corporativa; empresas familiares; responsabilidade social, sustentabilidade; gestão	Dissertação UFC	- Percebeu-se a pertinência do modelo proposto como instrumento capaz de fornecer subsídios para a tomada de decisão por parte dos dirigentes empresariais e assim contribuir para a melhoria da gestão das empresas pesquisadas. Percebeu-se que as mudanças propostas pelos dirigentes pesquisados nos pesos das dimensões, pode ser objeto de discussão a cada diagnóstico realizado, mas que, no projeto específico,

			empresarial; diagnóstico organizacional		não refletiu em mudanças significativas nos níveis de adesão das organizações pesquisadas às práticas de governança corporativa.
Daniel Siqueira Pitta Marques, André Lucirton Costa	Estudo comparativo sobre Governança Corporativa: análise de três Clubes de Futebol do Estado de São Paulo	2007		XXXI EnANPAD	Verificou-se que o uso destes conceitos pode se constituir em um importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos, pois contribuem para a profissionalização de sua gestão, além de fazer com que os mesmos tendam a alcançar uma maior legitimidade perante seus stakeholders.
Antonio Maria da Silva Carpes	Mecanismos de Governança Corporativa nos diferentes estágios de ciclo de vida das cooperativas	2015	Mecanismos de Governança Corporativa; ciclo de vida; teoria da agência	Tese - FURB	Analisando o comportamento do MGC conselho de administração os resultados demonstram um maior desenvolvimento no estágio de rejuvenescimento e queda no estágio de declínio. O MGC auditoria apresentou-se mais desenvolvido no estágio de maturidade, quando comparado a todos os demais estágios de ciclo de vida organizacional demonstrando ser o ápice para desenvolvimento do mecanismo do referido mecanismo. Os mecanismos de governança corporativa direção executiva e conselho fiscal não foram possíveis de se extrair conclusões diante dos resultados.

A partir da tabela 1 foi possível evidenciar contribuições científicas de cada estudo, cada qual com seu método e temática de estudo. Contudo ao se caracterizar os mecanismos de Governança Corporativa nas sociedades cooperativas o estudo considerou suas particularidades, através dos aspectos doutrinários legais (Lei 5.764/71) assim como pelas orientações dos manuais de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), diante de uma estrutura de cinco órgãos de governança como mecanismos de Governança Corporativa encontram-se a participação de cooperados, o conselho de administração, a direção executiva, a auditoria e conselho fiscal. Nota-se que as cooperativas necessitam de mecanismos internos (BCB, 2008), principalmente de seus conselhos e da participação dos cooperados.

Evidencia-se primeiramente a Teoria da Agência, como um conjunto de mecanismos e práticas de governança, fornecem mais transparência e confiança na relação com os cooperados, o que pode contribuir e minimizar os custos de agência (SAILTO e SILVEIRA, 2008) e os riscos relacionados com a separação entre propriedade e controle (FONTES FILHO e BALASSIANO, 2005), podendo assim administrar os possíveis conflitos, ou seja, a adoção de boas práticas de governança corporativa tem por finalidade emparelhar os interesses entre acionistas (cooperados) e gerentes (diretores) (STOFFEL e GEHLEN, 2011). Os mecanismos consistem em diretrizes que dispõem a condução do processo decisório nas organizações (CARVALHO, 2002; PUNSUVO et al., 2007). Diante do que foi exposto pode-se dizer que Governança Corporativa é um complexo formado por órgãos de governança como Conselhos de apoio e monitoramento da gestão, dos quais alinham diretrizes com objetivo de otimizar o desempenho das organizações, a partir da proteção das partes interessadas (BERARDI, 2008). Os mecanismos de governança podem ser entendidos em duas categorias, internos e externo. Os Mecanismos externos dizem respeito aos sistemas político-legal e regulatório, mercados de capitais e do produto, enquanto que os mecanismos internos, refere-se ao papel exercido pelos conselhos (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983).

No que tange os mecanismos internos de governança no que refere-se a ineficiência, ocasiona (cooperado) uma diferença entre o valor da empresa (cooperativa) e seu valor potencial, criando um ambiente em que os investidores

externos assumam o controle da organização. Efetivando uma mudança neste sentido afeta diretamente a posição dos gestores, com grande possibilidade de mudar o controle da organização (DENIS; McCONNEL, 2003). Os mecanismos internos apresentam-se os conselhos, cuja função é monitorar as ações da gestão (WEIR; LANG; MCKNIGHT, 2002).

Os mecanismos internos de Governança Corporativa em sociedades cooperativas retratam algumas especificidades como o fato de suas atividades encontram-se ligadas diretamente com a propriedade privada dos cooperados. O patrimônio líquido das cooperativas, os serviços da cooperativa têm sua utilização coletiva por todos os cooperados, isso faz com que a relação dos cooperados com as decisões de investimentos, tornando mais complexo esse processo decisório (ENKE, 1945; HELMBERG, 1966). Diante disso podem ser observados em partes que se encontram os atores internos de uma cooperativa, como os Cooperados, o Conselho de Administração, a Direção Executiva, a Auditoria e Conselho Fiscal, dentro deste conjunto de conselhos podem adotar mecanismos de Governança Corporativa nas sociedades cooperativas (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011).

Nas sociedades cooperativas encontra-se a Assembleia Geral Ordinária, convocada nos três primeiros meses após o encerramento do exercício (Lei 5.764/71), do qual seu maior objetivo é a apresentação de informações aos cooperados por meio a prestação de contas (OCB, 2016). Também tem a Assembleia Geral Extraordinária, que em casos de urgência ou de extrema gravidade (ROSSETTI; ANDRADE, 2012). Neste sentido, Sexton e Iskow (1988) entendem o cooperado como dono da cooperativa, nesta linha de pensamento é de fundamental importância a adesão e participação dos cooperados, que vão além apenas da comercialização, consumo de bens e serviços, como nas decisões para condução da gestão. A participação dos cooperados também pode ser fortalecida no momento em que o cooperado perceba a relevância econômica de uma decisão (BIALOSKORSKI NETO, 2007) sendo neste sentido necessário a adoção de práticas que incentivem a participação dos cooperados, fortalecendo a confiança bem como se sentindo parte dos processos de gestão da cooperativa.

As lideranças das cooperativas devem buscar promover a fidelização dos cooperados na cooperativa e da cooperativa para os cooperados (GIAROLA, 2011),

com instâncias que sejam capazes de minimizar a assimetria de informações, buscando formas como assembleias prévias e comitês de representação (BRAGA, 2012). Ampliando o compartilhamento de informações melhorando assim a transparência entre ambas as partes (HANSEN; MORROW, 1999).

Promover a fidelização e atrair o cooperado para participar da cooperativa acaba sendo um grande desafio pois, conforme Bialoskorski Neto (2007), para o cooperado existe um custo da perda por parte da economia individual em detrimento ao interesse da cooperativa. Tomamos como exemplo o cooperado no momento da comercialização com a cooperativa. Este sujeita-se a obedecer a instituições comuns resultantes de decisões majoritárias e igualitárias, muitas vezes correspondendo não a sua intuição ou desejo, ou seja, contrárias ao interesse individual. Outro custo que pode ser levantado é com relação ao de oportunidade do tempo destinado a cooperativa no que tange a sua participação em atividades. Nestes dois casos os custos estão diretamente relacionados com a intensidade de participação, e quanto maior forem estes custos menor será a participação do cooperado. Ainda neste mesmo sentido, o crescimento econômico da cooperativa pode implicar no aumento do número de cooperados, o que também pode apresentar uma relação negativa no quesito participação dos cooperados, devido a representatividade da sua participação levando em consideração que também reduz.

Com a participação ativa dos cooperados nos processos da cooperativa pode contribuir na minimização de possíveis enganos na condução da gestão, levando em consideração que o conselho de administração tem por lei a necessidade de todos serem cooperados. Diante dos princípios doutrinários que norteia as cooperativas, em seu quadro societário, os cooperados são donos e usuários dos serviços da cooperativa ao mesmo tempo (FARIA, MENEZES, FERREIRA, SANT'ANA e SILVA, 2017; MAPA 2012), o que caracteriza um processo de autogestão. Neste intuito faz-se necessário a harmonização das políticas de gestão e definição de objetivos e metas, com capacidade gerencial para fortalecer as relações com o mercado. É necessário que se estabeleça a referida harmonia no sentido de realimentar a confiança dos cooperados para com as atividades da organização (CARPES, 2015).

No que tange ao conselho de administração o artigo 142 da Lei nº 6.404/76, entre suas diversas competências as que mais se destaca é a fiscalização da gestão e monitorar os processos e acompanhar a execução dos negócios/ações. O principal

objetivo do conselho de administração e proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento (FAMA; JENSEN, 1983).

Para representação dos proprietários tem-se o conselho de administração, que apresenta-se com o objetivo de supervisionar e contribuir a gerência executiva a atingir os objetivos da organização (LA PORTA et al., 1999). Na composição societária a legislação prevê no mínimo três conselheiros, já o Código de boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC, aconselha a compostura dentre cinco a onze integrantes (IBGC, 2015). Neste sentido Fama (1983) enfatiza que a quantidade de membros que fazem parte do conselho de administração é um atributo pertinente que pode indicar eficiência do conselho, deve ser levado em consideração que na medida em que aumenta a quantidade de conselheiros, apresenta-se uma redução na competência do conselho, isso devido aos prováveis conflitos internos.

Com o desenvolvimento da cooperativa vem também a complexidade, o que exige também maiores conhecimentos técnicos específicos, o que muitas vezes tais conhecimentos não são identificados por membros associados (ZYLBERSZTAJN, 1994). Na estrutura de governança de algumas cooperativas encontra-se a figura do diretor executivo, cargo eleito pelo conselho de administração tal qual deve reportar. Essa estrutura tem por objetivo contribuir tecnicamente aprimorar e criar valor para a organização. Porém é de extrema importância ter o entendimento do papel do diretor executivo e o conselho de administração (ROSSETTI; ANDRADE, 2012). Uma grande questão que pode contribuir para o sucesso da cooperativa é que as decisões de controle se mantenham com o conselho de administração e o mesmo delegue formalmente as decisões de gestão ao diretor executivo (FAMA, 1980; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012).

Diante destes mecanismos encontram-se as auditorias internas (formada por membros da organização) e também externas (contratação de uma empresa especializada), como um mecanismo de controle dos custos da agência, contando que os auditores possuam autonomia na atribuírem e transmitirem falhas contratuais (WATTS e ZIMMERMAN, 1983). A auditoria objetiva contribuir no controle de riscos procurando atentar a organização aos riscos e formas que possa controlar os riscos. Fato este que vai de encontro com o interesse ao objetivo do proprietário que é proporcionar melhor retorno do seu investimento, neste sentido, é necessário se

atentar aos indicadores que apresentem sugestões e tendências tal qual a organização pode procurar seguir (ALMEIDA, 2004).

A função da auditoria é instruir por meio aos relatórios e a posição do auditor a partir de suas observações. As constatações evidenciadas por meio aos relatórios é um relevante processo de Governança Corporativa, pois leva em consideração o acompanhamento da qualidade das informações. Dependendo do porte ou na medida em que a organização vai se desenvolvendo e tornando mais complexa sua estrutura, torna-se mais prestigiada a necessidade de uma auditoria externa, como uma forma de explorar e evidenciar as informações o que auxilia no processo de tomada de decisão, conseqüentemente minimizando possíveis erros de rotina (COHEN et al., 2002). Neste sentido, é notório o papel da auditoria no que diz respeito a minimização da assimetria de informação, o que certamente contribui para a redução dos custos e conflitos de agência (AL-AJMI, 2009).

Uma das estratégias organizacionais pode ser voltada para a sustentabilidade, promovendo vantagens competitivas com melhores desempenhos em questões de cunho econômico, social e ambiental. Aprimorando a sustentabilidade com a governança corporativa tem resultado em um favorecimento no desempenho organizacional equilibrando o capital material e o humano. Diante de práticas sustentáveis oportuniza as organizações em diminuir seus possíveis impactos sociais e ambientais, por meio de reformulações nos seus processos e estrutura (SCHALTEGGER *et al.*, 2003).

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi a aplicação de um questionário semiaberto contendo perguntas abertas, dicotômicas (fechadas), de múltipla escolha e do tipo Escala Likert, com intuito de analisar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa para sustentabilidade da Cooperativa.

A estrutura do questionário baseou-se no trabalho de Araújo (2010), conforme a tabela 02.

Tabela 2- – Estrutura do questionário

Dimensões	Questões				Autores
	Escala Likert	Dicotômica	Múltipla escolha	Abertas	
0. Caracterização	-	-	2	9	Araújo, 2013; Nascimento, 2013; Carpes, 2015; Bortoluzzi, Leismann e Johann, 2016; Fávero, 2017;
1. Estratégias	-	-	-	-	Marques e Costa, 2007; Araújo, 2010; Lobo, 2010; Araújo,2013; Francisco, 2014; Boesche, 2015; Carpes, 2015; Bortoluzzi, Leismann e Johann, 2016; ROEHE, 2017; Hocayen da Silva, Caleman e Hocayen da Silva, 2018;
1.1 Representatividade e participação	16; 17;	15	20	-	
1.2 Princípios e valores	19; 22;	13; 21	-	-	
2. Estruturas	-	-	-	-	Marques e Costa, 2007; Araújo, 2010; Lobo, 2010; Araújo,2013; Siqueira e Bialoskorski Neto, 2013; Francisco, 2014; Boesche, 2015; Carpes, 2015; Bortoluzzi, Leismann e Johann, 2016; Fávero, 2017; Picchi, 2017; ROEHE, 2017; Hocayen da Silva, Caleman e Hocayen da Silva, 2018;
2.1 Conselho de Administração	28 - 33	24; 25	27; 34; 35	-	
2.2 Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	45; 50; 51		44; 47; 48; 49; 52	-	
3. Processos e Gestão	-	-	-	-	
3.1 Código de Conduta	66 - 71	-	-	-	
3.2 Eficácia dos Órgãos de Governança	72; 73; 74	-	-	-	Marques e Costa, 2007; Araújo, 2010; Lobo, 2010; Araújo,2013; Francisco, 2014; Carpes, 2015; SCHWACH e Assis, 2015; Bortoluzzi, Leismann e Johann, 2016; Santos, Santos e Sehnem, 2016; Fávero, 2017; Picchi, 2017; Roehe, 2017;
3.3 Direção executiva	37; 41; 42; 43	-	38; 39; 40	-	
3.4 Gestão e desempenho	75 - 86	-	-	-	
3.5 Fiscalização e controle	55; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63	53	54; 56; 65	-	
4. Sustentabilidade	87 - 100	-	-	-	Araújo, 2010; Nascimento, 2013; Araújo,2013; Boesche, 2015; Bortoluzzi, Leismann e Johann, 2016; Roehe, 2017;
5. Perenidade	101 - 104	-	-	-	Araújo, 2010; Araújo,2013; Bortoluzzi, Leismann e Johann, 2016; Roehe, 2017;

Fonte: Adaptado de Araújo, 2010.

Na tabela 02 é possível identificar as perguntas que integram cada uma das dimensões e categorias, e qual tipo de questão elas se caracterizam (escala likert, dicotômica, múltipla escolha ou fechadas). Na Tabela 1, disponível na seção 2.3 do Capítulo II, observa-se as obras científicas que deram embasamento para o

desenvolvimento das variáveis utilizadas no questionário. Os estudos que também utilizaram questões semelhantes estão apresentados na tabela 02, organizados de forma que se possa visualizar quais serviram de embasamento para cada dimensão. O questionário utilizado para coleta dos dados está no apêndice A.

1.5.4 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO A SER PESQUISADO

Na área de estudo foram coletadas informações diante do curso do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário - PECSOL, desenvolvido pela União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária - UNICAFES que concedeu a oportunidade de aplicar os questionários para os dirigentes das cooperativas participantes do curso. As cooperativas se classificam do ramo agropecuário (COOPLAF, SISCOPLAF, COAFASO) e do ramo de crédito (CRESOL), todas situadas no Oeste do Paraná.

As Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária - COOPLAF que atuam nos municípios de Campo Bonito, Cascavel, Lindoeste, Medianeira, Missal, Santa Lúcia, Três Barras do Paraná e Vera Cruz do Oeste. Para este estudo, cooperativas dos municípios de Cascavel, Três Barras do Paraná e Medianeira colaboraram com respostas para o desenvolvimento desta pesquisa. As cooperativas de comercialização de leite têm como objetivo agregar volume e negociar com a agroindústria ou consumidor final o volume agregado dos cooperados, melhorando o preço dos produtos em função deste maior volume. Além do serviço de compra do leite, estas organizações também procuram fornecer insumos aos seus associados, de acordo com as necessidades da cadeia produtiva do leite, procurando por este lado diminuir os custos destes.

Também se encontra a Cooperativa Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná – SISCOPLAF de Cascavel. A Cooperativa Central foi fundada em julho de 2007, com o intuito de promover a interação entre as cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária, todas situadas na região Oeste do Estado do Paraná. Possui uma infraestrutura que serve de apoio e utilização para as singulares, através de um sistema único de gestão a central faz o acompanhamento e o planejamento das cooperativas.

A Cooperativa da Agricultura Familiar e Solidária do Oeste do Paraná - COAFASO surge na ocasião da Assembleia realizada no dia 18 de outubro de 2011. Ela abrange os municípios de Medianeira, Missal, São Miguel do Iguaçu, Santa Terezinha de Itaipu, Itaipulândia, Serranópolis do Iguaçu e nas necessidades operacionais pode ainda admitir associados de outros municípios. A missão da cooperativa é congregar e capacitar produtores rurais de economia familiar e solidária que participam direta ou indiretamente da produção, transformação e consumo de alimentos, artesanato e turismo rural na Agricultura familiar, para que possam alcançar melhor qualidade de vida.

A CRESOL surgiu em 1995 como diante da unificação de fundos rotativos de crédito e de cooperativas de crédito de Santa Catarina e do Sudoeste do Paraná. Neste sentido a Cresol surgiu em Francisco Beltrão, no sudoeste do Paraná, onde também está instalada a sede da Central Cresol Baser. O Sistema tem uma área de abrangência com postos de atendimento, além do Paraná nos Estados de Santa Catarina, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, com expansão para novas áreas. O objetivo das Cooperativas Cresol é promover cada vez mais a inclusão financeira e o desenvolvimento social em cada região em que está inserida, aproximando dos cooperados os produtos e serviços financeiros. As cooperativas Cresol que fizeram parte desta pesquisa estão situadas em Cascavel, Guaraniaçu, Três Barras do Paraná, Santa Lúcia e São Miguel do Iguaçu.

1.5.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para facilitar a análise, compreensão e interpretação dos dados, todas as informações coletadas a partir dos questionários foram organizadas de forma sistemática, contando com seleção e tabulação.

O modelo utilizado para verificação do nível de adoção de Práticas de Governança Corporativa baseado no método desenvolvido por Araújo (2010), o qual indica, através da sistematização dos dados obtidos a partir da aplicação dos questionários, apontando qual o nível de adoção de práticas de governança que a organização se encontra. O modelo está dividido em cinco dimensões: i) Estratégias;

ii) Estruturas; iii) Processos e Gestão; iv) Sustentabilidade e v) Perenidade. Cada uma dessas dimensões comporta suas respectivas categorias, como podem ser observadas na tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Estrutura Hierárquica do Modelo de Governança

Dimensão	Categorias
1. Estratégia	1.1 Princípios e valores
	1.2 Formulação e avaliação da estratégia
2. Estruturas	2.1 Conselho de administração
	2.2 Comitês e conselho fiscal e auditoria independente
3. Processos e Gestão	3.1 Código de conduta
	3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária
	3.3 Eficácia dos órgão de governança
	3.4 Direção executiva
	3.5 Gestão e desempenho
4. Sustentabilidade	4.1 Responsabilidade com os colaboradores
	4.2 Responsabilidade com a sociedade
	4.3 Responsabilidade com o meio ambiente
5. Perenidade	5.1 Regras de sucessão

Fonte: adaptado de Araújo (2010 p. 49).

Embora essas cinco dimensões sejam interdependentes, elas ainda estão ligadas umas às outras, de maneira a se complementarem. O significado de cada uma está descrito da maneira como se segue:

1. Estratégias: Essa primeira dimensão diz respeito à formulação e disseminação de princípios e valores, bem como a promoção do alinhamento dos membros em torno dos mesmos. Compreende também à formulação e avaliação da estratégia corporativa. Sua principal fonte de inspiração é o Código das melhores práticas de governança corporativa (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2009). Duas categorias fazem parte dessa dimensão. São elas:

1.1 Princípios e valores: Enfatiza a importância da organização possuir e disseminar seus valores, missão e visão. Aborda a avaliação da adoção dos princípios de governança, sobretudo Transparência, Equidade e Prestação de Contas.

1.2 Formulação e avaliação da estratégia: Trata da prática do planejamento estratégico regular, o envolvimento da empresa na formulação estratégica e a

existência de modelos estruturados e as práticas de avaliação do desempenho estratégico com utilização de indicadores.

2. Estruturas: Essa segunda dimensão leva em consideração a necessidade de se manter e organizar as principais estruturas da governança corporativa, propostas na literatura. Inclui as seguintes categorias:

2.1 Conselho de Administração: Avalia a estruturação do conselho de administração, pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

2.2 Comitês, Conselho Fiscal e Auditoria Independente: Avalia a estruturação dos demais órgãos de governança.

3. Processos e Gestão: Avalia a capacidade da governança corporativa de contribuir com a gestão empresarial. Contempla as categorias abaixo:

3.1 Código de Conduta: Avalia a existência e a adoção de um código de conduta para os membros da organização, que contribui para o fortalecimento da gestão.

3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária: Aborda como a empresa exerce a gestão tributária, trabalhista, previdenciária; avaliam-se os impactos no resultado organizacional.

3.3 Eficácia dos Órgãos de Governança: Avalia a eficácia dos Conselhos de Administração e Fiscal, dos Comitês Temáticos e da Direção Executiva.

3.4 Direção executiva: Avalia como atua a direção executiva da organização.

3.5 Gestão e desempenho: Verifica se há a divulgação de relatório anual de desempenho e a existência de instrumentos que caracterizam a estrutura organizacional, as atribuições de cada órgão de governança e os processos organizacionais, a definição do perfil para atuação da direção executiva, os modelos de remuneração, as normas e os procedimentos, o modelo de avaliação do desempenho organizacional e o modelo de mapeamento de riscos.

4. Sustentabilidade: Envolve as preocupações e as responsabilidades que a organização tem com todos os *stakeholders* e com o meio ambiente. Considera as categorias:

4.1 Responsabilidade com os colaboradores: Cuidados com o público interno quanto aos modelos de remuneração, de incentivo e de capacitação, dentre outros.

4.2 Responsabilidade com a sociedade: Postura da empresa perante a sociedade e as práticas socialmente responsáveis.

4.3 Responsabilidade com o meio ambiente: Como a organização se preocupa com o meio ambiente e com o impacto ambiental de suas ações.

5. Perenidade: Envolve as preocupações das famílias com as condições para assegurar que a empresa possa passar de geração a geração. As dimensões são as seguintes:

5.1 Regras de sucessão: Como a família proprietária trata a sucessão, a formação de novas lideranças e as regras de transmissão do poder entre as gerações.

5.2 Conselho de Família: Trata da existência e estruturação do conselho de família.

Cada questão presente no questionário está relacionada à uma dessas categorias, e cada categoria possui um grupo de afirmações que representa a quantidade de perguntas. Para mensurar o nível de concordância dos respondentes em relação às perguntas do questionário, o modelo de Araújo (2010) propõe um peso para cada alternativa, sendo: Discordo muito (0%); Discordo pouco (25%); Nem concordo e nem discordo (50%); Concordo pouco (75%); e Concordo muito (100%).

Para melhor exemplificação, considere a tabela 04:

Tabela 4 - Peso das afirmações

Categoria	Nº da questão	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo e nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito	PESO	NOTA
3.1	66	0%					15,63	0
3.1	67					100%	15,63	15,63
3.1	68			50%			15,63	7,82
3.1	69		25%				15,63	3,91
3.1	70					100%	15,63	15,63
3.1	71				75%		15,63	11,72
TOTAL							93,78	54,71

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, o peso das afirmações determina a nota que cada uma irá receber. Caso o respondente tivesse assinalado “Concordo Muito” em todas as questões, este teria alcançado o total máximo de pontos (93,78). Logo, se tivesse escolhido a opção “Discordo Muito” para todas as questões, a nota final dessa categoria seria 0.

Esse instrumento de pesquisa, de acordo com Araújo (2010), objetiva verificar o nível de adoção de práticas de governança corporativa, levando em consideração o peso atribuído a cada categoria e o somatório do total de pontos. Feito isso, os dados obtidos evidenciarão qual o nível de governança em que a organização se encontra: baixo, moderado, em consolidação ou em um estágio avançado. A tabela 5 evidencia esses níveis e quais faixas de pontuação corresponde a cada uma das 4 categorias.

Tabela 5 - Nível de adesão às práticas de governança.

CATEGORIAS	FAIXAS DE PONTUAÇÃO	PERCENTUAL	NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
1	0 - 250	0,00% a 25,00%	BAIXO
2	251 - 500	25,01 a 50,00%	MODERADO
3	501 - 750	50,01 a 75,00%	EM CONSOLIDAÇÃO
4	751 - 1000	75,01 a 100,00%	AVANÇADO

Fonte: Araújo (2010).

Assim sendo, a classificação de cada empreendimento poderá ser identificada através da verificação da faixa de pontuação em que ele se encontra. A categoria 1, com uma faixa de 0 a 250 pontos, indica um baixo nível de adesão às práticas de governança corporativa. A categoria 2, estando na faixa entre 251 a 500 pontos, indica uma adesão moderada. A categoria 3, com faixa de 501 a 750 pontos, mostra possíveis indicações de que a organização possui certa responsabilidade quanto à adesão de práticas de governança, e para essa categoria diz-se que a organização se encontra em um estágio de consolidação. Por fim, a categoria 4, com uma faixa que varia de 751 a 1000 pontos, indica que a organização possui um avançado nível de adesão às práticas de governança.

De acordo com Araújo (2010, p.84) este modelo pode ser melhor ajustado “às características específicas de determinada empresa ou setor de atividade, alterando-se os pesos em cada um dos elementos que o compõe”. Dessa forma, de maneira a adequar-se ao nível de importância de cada dimensão, esse trabalho propôs uma adaptação atribuindo proporcionalmente os pesos para cada afirmação.

O autor propôs uma adaptação no modelo, mantendo proporcional o peso das afirmações, resultado na maneira como se segue na tabela 6:

Tabela 6 - Atribuição dos pesos das dimensões e categorias

Dimensões	Peso	Pontos Possíveis	Afirmações
1. Estratégias	6,25%	62,50	4
1.1 Representatividade e participação	50,00%	31,25	2
1.2 Princípios e valores	50,00%	31,25	2
2. Estruturas	14,06%	140,63	9
2.1 Conselho de Administração	66,67%	93,75	6
2.2 Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	33,33%	46,88	3
3. Processos e Gestão	51,56%	515,63	33
3.1 Código de Conduta	18,18%	93,75	6
3.2 Eficácia dos Órgãos de Governança	9,09%	46,88	3

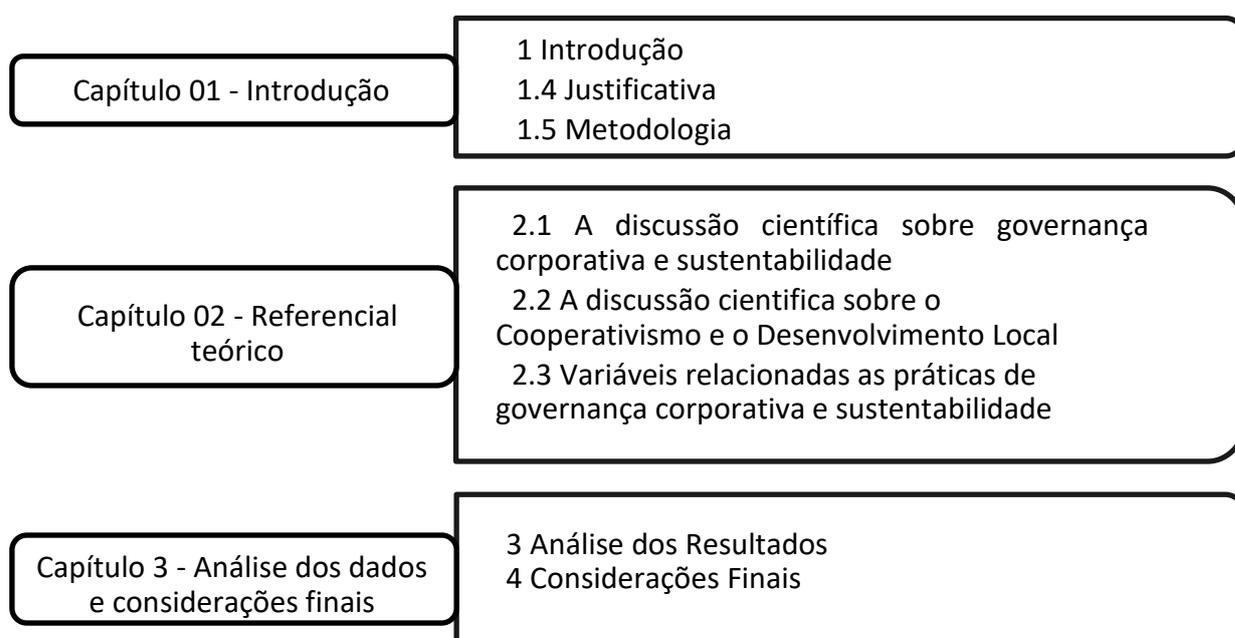
3.3 Direção executiva	12,12%	62,50	4
3.4 Gestão e desempenho	36,36%	187,50	12
3.5 Fiscalização e controle	24,24%	125,00	8
4. Sustentabilidade	21,88%	218,75	14
5. Perenidade	6,25%	62,50	4
TOTAL	100,0%	1000	64

Fonte: Adaptado de Araújo (2010).

1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

A dissertação está distribuída em quatro capítulos como segue na figura 01.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: elaborada pelo autor.

Após apresentado capítulo 01 contendo a introdução; Problematização e pergunta de pesquisa; Objetivos geral e específicos; Justificativa; Metodologia e a estrutura desta proposta de pesquisa, no próximo capítulo será discutido a fundamentação teórica.

REFERÊNCIAS CAPÍTULO I

ABRAMOVAY, Ricardo; BALDISSERA, Ivan Tadeu; CORTINA, Nelson; FERRARI, Dilvan; SILVESTRO, Milton e TESTA, Vilson Marcos - **Juventude e agricultura familiar**: desafios dos novos padrões sucessórios - Chapecó, Brasília – Convênio FAOINCRA/CPMP-EPAGRI – Edições UNESCO, 1998.

ALTIERI, M. A. **Agroecologia e dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 5 ed. 117 p. Julho 2008.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira. **Modelo-Diagnóstico de práticas de governança para pequenas e médias empresas familiares**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2010.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; et al. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: Proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 - n. 01 - p. 117-138 - jan./mar. 2013.

ASSIS, R. L. de. **Agricultura orgânica e agroecologia**: questões conceituais e processo de conversão. Seropédica: Embrapa Agrobiologia, 2005. (Embrapa Agrobiologia. Documentos, 196).

BARQUERO, Antonio Vásquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002. 278 p.

BARROS, Marcos. **Um estudo comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá)**. EnANPAD 2001. Universidade Salvador – UNIFACS Disponível em: . Acesso em: 27/10/2016.

BENETTI, Maria Domingues. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul**: uma análise do desenvolvimento da COTRIJUI, COTRISA e FECOTRIGO, 1957/1980. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 1982.

BERTOLLA, Alecsander; SANTOS, Leandro Dorneles dos e POLACINSKI, Edio. **Governança corporativa**: a importância para sustentabilidade das cooperativas de crédito. 3º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR. Santa Maria/RS – 3 a 4 de Setembro de 2014.

BHAT, Gauri; HOPE, Ole-Kristian; KANG, Tony. Does corporate governance transparency affect the accuracy of analyst forecasts? **Accounting and Finance**, v. 46, n. 5, p. 715-732, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. “**Agribusiness cooperativo: Economia, doutrina, e estratégias de gestão**” Piracicaba, ESALQ. Dissertação de Mestrado, 135p, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Ambiente institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos**. A identidade cooperativa para o Novo Milênio. Preços Agrícolas, Piracicaba, p.4-7, set., 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. **Capital social e cooperativas na agricultura do estado de São Paulo: um ensaio analítico**. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, 2000. (Texto para Discussão. Série Economia, TD-E 12).

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

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; BARROSO, Marcelo Francini Girão e REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR**, Vitória, v. 9, n. 2, Art. 4, p.72-92, abr. – jun. 2012.

BIELIK, Michelle. **Organizational change in the Australian grain industry: a cooperative life cycle approach**. 2004. Tese de Doutorado. University of Manitoba.

BOESCHE, Leonardo. **Relação entre Autogestão e Governança em Cooperativas Agropecuárias do Paraná**. Dissertação (mestrado) – Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, 2015.

BORTULUZZI, Franciane; LEISMANN, Edison Luiz; JOHANN, Jerry Adriani. Governança corporativa: O caso da cooperativa Copacol. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 23-40, Set./Dez., 2016.

CAMARGOS Marcos Antônio e DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CARNEIRO, Leandro Marcondes; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional. **XVIII Congresso Brasileiro de Custos** – Rio de Janeiro - RJ, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2011.

CARPES, Antonio Maria da Silva; CUNHA, Paulo Roberto da Cunha. 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 jan. /abr. 2018.

COOK, Michael L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, p. 1153-1159, 1995.

COPETTI, Lúcia Daine. **Fatores que dificultam o acesso dos agricultores familiares às políticas do crédito rural: o caso do PRONAF-crédito no município de Alegria-RS.** 2008. 206f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F.. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural - SESR**, 50(2), 285-300, 2012.

EID, F; SCOPINHO, R.A.; PIMENTEL, A.E.B. “**A dinâmica recente da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária**” In: XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Poços de Caldas – MG. 1998:767-778.

EW, Aní Rení. **Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul: os casos COSUEL e COAPEL – anos 90.** Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Economia Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FÁVERO, Jéferson Deleon. Uma análise da dimensão de Governança Corporativa nas empresas listadas no ISE 2014 da BM&FBovespa. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 123-143, mai./ago. 2017.

FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda; FARIA, Luiz Mauricio. **Mensuração da governança em cooperativas agropecuárias: proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA.** XLIII CONGRESSO DA SOBER. Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, 24 a 27 de Julho de 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.
FRANCISCO, José Roberto de Souza. **Índice de governança corporativa [manuscrito]** : criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito – 2014. Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte, 2014.

FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A. e CAZELA, M. M. **Tecnologias e ferramentas de gestão.** Campinas-SP: Alínea. (Orgs.) (2009).

GEWANDSZNAJDER, F. O que é o Método Científico. Pioneira Editora, São Paulo. 226 p. 1989

GIAROLA, Eduardo. A Fidelização dos Associados nas Cooperativas de Leite: Uma Análise Sob a Perspectiva da Teoria dos Jogos e da Social Network Analysis. **XVII INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT.** Technological Innovation and Intellectual Property:

Production Engineering Challenges in Brazil Consolidation in the World Economic Scenario. Belo Horizonte, Brazil, 04 to 07 October – 2011.

GIL, Antonio Carlos, et al.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Aplicabilidade da análise dinâmica do capital de giro como instrumento de avaliação da gestão financeira em cooperativas agropecuárias. **Revista Economia Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 129-150, 2008.

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1979.

HACAYEN-DA-SILVA, lessandra; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; HACAYEN-DA-SILVA. Antônio João. Governança cooperativa: As práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC** – Santa Maria, RS, Edição Especial 01/2018.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Leituras regionais: Mesorregião Geográfica Oeste**. Curitiba: IPARDES: BRDE, 2003.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/>> acesso em 22/01/2019.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Projeto de Inclusão Social e Desenvolvimento Rural Sustentável – Paraná. **Diagnóstico Socioeconômico do Território Cantuquiriguaçu**. Curitiba, 2007.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KLAPPER, Leora F.; LOVE, Inessa. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Journal of Corporate Finance**, v. 10, n. 5, p. 703-728, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAMENZA, A. (org). **Estratégias empresariais**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

LANG, Mark H.; LUNDHOLM, Russell J. Corporate disclosure policy and analyst behavior. **The Accounting Review**, p. 467-492, 1996.

LISZBINSKI, Bianca Bigolin; KRONBAUER, Clóvis Antônio; MACAGNAN, Clea Beatriz; PATIA, Tiago Zardin. Conformidade no reconhecimento de ativos intangíveis: um estudo na perspectiva da teoria institucional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n. 24, p. 85-106, 2014.

LOBO, Gleidson Sobreira. **Práticas de governança corporativa adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas.** Fortaleza, 2010. Dissertação submetida ao Programa de Pósgraduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará – UFC, 2010.

LOPES, Vera Helena. **O impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2010.

MACHADO JUNIOR, Celso; RIBEIRO, Daielly Melina Nassif Mantovani; MAZZALI, Leonel; et al. Indicadores de governança e sustentabilidade de empresas brasileiras. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.15, n.2, Maio/Agosto – 2017.

MACHADO, D. P., & OTT, E. Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, 11(1), 136-156 (2015).

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Estudo comparativo sobre Governança Corporativa: análise de três Clubes de Futebol do Estado de São Paulo. XXXI encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 22 a 26 de setembro de 2007.

MARTINEZ, A. L. Detectando Earnings management no Brasil: Estimando os accruals discricionários. **Revista Contabilidade & Finanças**, 19(46), 7-17 (2008)..

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MIOR, Luiz Carlos. **Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial.** In: Colóquio Internacional de Desenvolvimento Rural sustentável. Florianópolis, 22 a 25 de agosto de 2007. Disponível em: acesso em: 09/11/2016.

MONTIBELER FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável** (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 1999.

MUNK L., SOUZA, R. B. de. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, 16(3), pp. 1-14, 2009.

NASCIMENTO, Glauce. **Práticas de sustentabilidade corporativa:** verificação do grau de maturidade da sustentabilidade em hospitais acreditados no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPED de Administração, 2013.

NOVAES, Regina R. **Juventude, percepções e comportamentos: a religião faz a diferença?** In ABRAMO, Helena W. (org.) *Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005.

OAKLEY, P. and GARFORTH, C. **Agriculture Extension and Rural Development** Centre, School of Education, University of Reading, UK. FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, Rome, 1985.

OCEPAR, Organização das Cooperativas do Paraná. **Cooperativismo Paranaense: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade**, 2016. Disponível em < http://www.paranacooperativo.coop.br/PPC/images/Comunicacao/2016/folders/Folder_cooperativismo_portugues_versao_2.pdf > acesso em 29/02/2019.

ORO, I. M., FROZZA, J., EIDT, J. **Práticas de Governança Corporativa em Cooperativa Agropecuária: o caso da Cooperalfa**. In: **II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, Florianópolis**, Anais... II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2008.

ORTMANN, Gerald F.; KING, Robert P. **Agricultural cooperatives I: History, theory and problems**. *Agrekon*, v. 46, n. 1, p. 18-46, 2007.

PEREZ, L. H., **Formas de organização de pequenos produtores rurais no Estado de São Paulo**. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.37, n.2, 1990.

PICCHI, Marcelo Rodolfo. **Contribuições das Práticas de Governança Corporativa no Processo de Profissionalização das empresas familiares do agronegócio: Um estudo multicase no segmento de implementos agrícolas**. Jaboticabal, 2017. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 4. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v25n2/0104-0618-ecos-25-02-00489.pdf>> acesso em 26/02/2019

REDIKER, Kenneth J.; SETH, Anju. **Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms**. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 85-99, 1995.

RIBEIRO, MA. L. M.. **Manual para elaboração da monografia**. ed. rev. e atual. - São Paulo, 2011. Disponível em: <

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROEHE, Cláudia Lac. **Investigação das contribuições das práticas de governança corporativa: Estudo de caso em empresas familiares do Rio Grande do Sul**. Dissertação apresentada ao Programa de PósGraduação da Escola de Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2012.

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SANTOS, Gleberon de Santana dos; SANTOS, Andreia Aparecida Pandolfi dos; SEHNEM, Simone. Como mensurar a sustentabilidade? Um estudo das principais técnicas e indicadores. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 3-48, jan./jun. 2016.

SCHNEIDER, Sergio. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Rev. Econ. Polit.** vol.30 n°3 São Paulo July/Sept. 2010.

SCHWACH, Christiane Garrido; ASSIS, Sonia Francisca Monken de. A influência da governança corporativa na sustentabilidade das operações de serviços de saúde. IV Simpósio Internacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade. **Anais do IV SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, Sabrina Soares da; SOUSA, Ana Rosa de; LEITE, Eduardo Teixeira. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SIQUEIRA, Luciana Cardoso; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 1, p. 43-63, jan./mar. 2014.

SLOAN, Richard G. Financial accounting and corporate governance: a discussion. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1, p. 335-347, 2001.

SOUZA, José Gilberto de; MIRANDA, Luiz Carlos; SANTOS, Andresson Fernandes Araujo dos; et al.. Governança corporativa em uma empresa familiar de Pernambuco. **R. Cont. Ufba**, Salvador-Ba, v. 9, n. 3, p. 35 - 47, set-dez 2015.

STAATZ, John M.. Farmer cooperative theory: Recent developments. **ACS Research Report** No. 84. Washington, DC: USDATAO; ZHU, 1989.

STOFFEL, Maria; GEHLEN, Luciana. Governança Corporativa - Uma Estratégia de Alinhamento de Interesses - Um Estudo de caso da Agresarina. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, p. 60-73, 2011.

SUCHMAN, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, 20(3), 571 -610.

TESTA, V. M. et al. **O desenvolvimento sustentável do oeste catarinense**. Florianópolis: EPAGRI, 1996.

TRICHES, Rozane Márcia. **Reconectando a produção ao consumo: a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar para o programa de alimentação escolar**. Tese. Doutorado. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Rural. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012.

YIN, Robert K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1993.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANATTA, J. M.; TREVISAN, J.K.D.V.; BAGGIO, D.K. Estrutura de governança corporativa de um hospital filantrópico: Um estudo de caso. **HOLOS**, Ano 34, Vol. 1, 2018.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 29, n. 3, 1994.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. XIV Seminário de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio, pela Universidade Federal de Viçosa, realizado em outubro de 2002. Agronegócio Cooperativo: Restruturação e Estratégias: Viçosa, 2002.

CAPÍTULO II

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a pesquisa bibliográfica realizada por meio da análise de trabalhos científicos internacionais na base de dados *Web of Science* sobre os temas Governança Corporativa e Sustentabilidade; e sobre o Cooperativismo e o Desenvolvimento Local. Neste sentido, este capítulo será composto por dois artigos.

2.1 A DISCUSSÃO CIENTÍFICA SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

THE SCIENTIFIC DISCUSSION ON CORPORATE GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY

RESUMO

Para as organizações alcançar eficiência de forma estrategicamente corporativa, é preciso adoção de mecanismos de gestão, ações e práticas de Governança Corporativa, podendo promover a sustentabilidade de maneira a aprimorar o desempenho e estimular a competitividade. Este trabalho objetiva analisar o estágio de pesquisas sobre Governança Corporativa e Sustentabilidade no mundo, em artigos publicados na base *Web of Science*, entre 1945 a 01/2018. Este estudo se utilizou o método bibliográfico. Observa-se integração do tema Governança Corporativa com a Sustentabilidade, mostrando assim a relevância que as boas práticas de governança corporativa têm significância na gestão e conseqüentemente na sustentabilidade nas organizações.

Palavras-chave: Eficiência; Governança Corporativa; Sustentabilidade; Desenvolvimento.

ABSTRACT

For organizations to achieve efficiency in a strategically corporate way, it is necessary to adopt management mechanisms, actions and practices of Corporate Governance, which can promote sustainability in a way that improves performance and stimulates competitiveness. This work aims to analyze the research stage on Corporate Governance and Sustainability in the world, in articles published in the *Web of Science*, between 1945 and 01/2018. This study used the bibliographic method. An integration of the theme Corporate Governance and Sustainability is observed, thus showing the relevance of good corporate governance practices have

a significant impact on management and, consequently, on sustainability in organizations.

Keywords: Efficiency; Corporate governance; Sustainability; Development.

2.1.1 INTRODUÇÃO

A temática governança corporativa está diretamente ligada com o processo de tomada de decisão, e este, por sua vez, está alocado na alta gestão das organizações e conta com o envolvimento dos sócios, executivos e acionistas, seja a organização de capital fechado ou aberto. A governança corporativa está voltada a atender possíveis conflitos de interesse, limitações cognitivas e técnicas, que possa vir acontecer dentro da alta administração das empresas. Neste sentido, a governança corporativa acaba sendo um conjunto de mecanismos, que procura maximizar, por meio das decisões da administração, a geração de valor no longo prazo para a organização (SILVEIRA, 2010). A governança corporativa, portanto, apresenta-se como um importante instrumento de melhoria na qualidade da gestão, administração e responsabilidade das organizações, que por sua vez a levam a ser organizações mais eficientes. (SOUZA & BAIDYA, 2016).

Em complemento, nos últimos anos, pôde-se notar a presença do termo “sustentabilidade” em inúmeros trabalhos, disseminando e divulgando esse tema a diferentes lugares do mundo, entretanto, algo que logo foi questionado diz respeito aos limites e o “preço socioambiental” presente no modelo de Desenvolvimento Econômico vigente. O homem, enquanto um ser econômico que visa o lucro, centrado em si próprio, defronta-se, segundo Andrade e Castro (2016) com o impasse entre crescer financeiramente e ser sustentável ao mesmo tempo, preservando o planeta e os recursos naturais que são escassos.

Nos dias de hoje, as organizações tendem a buscar um desenvolvimento sustentável, o que traz com isso, melhores mudanças para a cultura corporativa e para a sociedade. A sustentabilidade apresenta três principais dimensões para as empresas: crescimento econômico, responsabilidade social e responsabilidade pelo meio ambiente. As organizações ainda com o propósito de atender as necessidades das pessoas produzindo bens e serviços, apresentando rentabilidade (crescimento), gerando empregos (social) com consciência ambiental, preocupando-se com as futuras gerações (KOCMANOVÁ, HŘEBÍČEK, DOČEKALOVÁ, 2011).

Contribuindo com a discussão a Accenture elaborou um estudo em 2010 sobre os *Chief Executive Officer* – CEOs envolvendo 766 entrevistados, e resultou que 93% acreditam que as questões de sustentabilidade serão fundamentais para o futuro sucesso do seu negócio, 72% dos entrevistados citam “da marca, confiança e reputação” como um dos três principais fatores que impulsionam a agir em questões de sustentabilidade. O crescimento das receitas e redução de custos é o segundo principal fator, com 44%. Dos entrevistados, 72% veem a educação como a questão do desenvolvimento global mais crítica para resolver para o futuro sucesso do seu negócio. A mudança climática é o com 66%. Pelo menos 58% identificam que os consumidores como o mais importante grupo de partes interessadas que terá impacto sobre o modo como gerem as expectativas da sociedade. Empregados foram segunda com 45%. Em 2007, 72% acreditam que as questões de sustentabilidade devem ser totalmente integradas na estratégia e no funcionamento da empresa, enquanto em 2010 essa crença é expressa em 96%, o que prova o crescente interesse pela sustentabilidade. 49% dos CEOs citam complexidade da implementação em funções como a barreira mais significativa para a implementação de uma abordagem integrada, em toda a empresa com a sustentabilidade. Competindo prioridades estratégicas é o segundo com 48% (LACY *et al.*, 2010).

Diante desses resultados pode-se contribuir em pesquisas nas áreas de governança corporativa e sustentabilidade, fomentando, aperfeiçoando, disseminando, socializando e divulgando a produção acadêmica, e contribuir a posteriori para o advento ou otimização de grupos de pesquisa sobre eles (RIBEIRO, 2014). Também estes esta bibliometria contribui em entender a importância que a Governança Corporativa tem como tema horizontal na literatura acadêmica internacional, ou seja, sua importância intrínseca no aperfeiçoamento e entendimento de temas inerentes à mesma, como é o caso da Sustentabilidade (ELKINGTON, 2006). Desta maneira, o estudo busca responder a seguinte pergunta: Qual o estágio do desenvolvimento da pesquisa em governança corporativa e sustentabilidade publicados na base Web of Science, no período de 1945 a 01/2018?

Diante do exposto, o objetivo central desta pesquisa consiste em analisar o estágio do desenvolvimento da pesquisa sobre o tema governança corporativa e

sustentabilidade no mundo, considerando os artigos publicados na base *Web of Science* no período de 1945 a 01/2018.

Sobre a delimitação desta pesquisa, salienta-se que os artigos analisados são originários das bases de dados *Web of Science* e estão temporalmente alocados entre o seu surgimento (1945) até janeiro de 2018. Foram observados: (i) a quantidade de produção científica em cada ano; (ii) Número de publicação, por ano e por revista; (iii) Contagem de referência citada por ano e por revista; (iv) Relação do número de autores por ano de publicação; (v) Nuvem de Palavras com palavras-chave; (vi) Nuvem de Palavras com títulos; (vii) Relação de artigos por País/Região; (viii) A relação da quantidade de artigo por idioma; (ix) A relação dos artigos por Organizações – Aprimorada; (x) A relação de artigos por áreas de pesquisa e (xi) a relação de artigos por categoria *Web of Science*.

Este estudo está estruturado em cinco seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico referente ao tema governança corporativa e à sustentabilidade. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo. Na sequência, a quarta seção apresenta os resultados encontrados. Por fim, na última seção constam as considerações finais.

2.1.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.2.1 Governança corporativa e Sustentabilidade

A separação de propriedade e controle, preconizado por Berle e Means (1932), foi fruto de uma semente plantada há um século e meio atrás na obra de Adam Smith (1776), quando este questiona a forma com que os gestores administraram os recursos de terceiros. Por sua vez, apesar de que isso esteja intrinsecamente exposto em sua obra existe preocupação com a separação da propriedade e do controle (OKIMURA, 2003).

Com a separação entre controle e propriedade no sistema de Governança Corporativa, Berle e Means (1932), foram os primeiros a discutir as vantagens e consequências que trariam esse desmembramento, ainda que já vigente em algumas instituições. Os autores discutiram a tendência do sistema corporativo a desenvolver uma divisão das funções atribuídas à propriedade e a gestão, a fim de diminuir o conflito de interesses.

Thompson (1990) e Coffee (2001) ainda revelam que a obra de Berle e Means (1932) abordavam mudanças em empresas privadas “e ao antagonismo entre o controle e a propriedade, o que representou o conjunto dos princípios básicos dos esforços dirigidos para o fenômeno organizacional”, que hoje é conhecido como Governança Corporativa.

A Governança Corporativa envolve o modo de gerenciamento de uma empresa ou demais organizações, e suas primeiras publicações foram contribuições fundamentais para a disseminação do tema. Saito & Silveira (2008) avaliam que, dentre os vários trabalhos publicados, podem ser destacadas as obras de Jensen e Meckling (1976) “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure” e Morck, Shleifer e Vishny (1988) “Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis”. Ainda Saito & Silveira (2008) sugerem que outros importantes autores contribuíram para o compartilhamento e propagação do tema no meio acadêmico, e citam dentre eles Freeman e Reed (1983), Eisenhardt (1989), Stroh et al. (1996), Denis, Denis e Sarin (1999) e Collin e Bengtsson (2000).

O agrupamento, conhecido originalmente por corporate governance, teve início nos Estados Unidos e na Inglaterra, países que se destacam em mercados de capitais bem desenvolvidos (SOUZA & BORBA, 2007). Neste âmbito, os mecanismos de governança corporativa estão sendo inseridos e legitimados em empresas de capital pelo mundo (Rossoni & Machado-da-Silva, 2013), resultando em modelos de governança corporativa socialmente almejados (GRÜN, 2005; ROSSONI & MACHADO-DA-SILVA, 2010), capazes de tornar, conseqüentemente, as empresas estrategicamente mais competitivas (CARVER, 2010), assim como seu desempenho no mercado de capitais (CHEUNG et al., 2011; ROSSONI & MACHADO-DA-SILVA, 2013), sendo tudo isso respaldado pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa (Andrade & Rossetti, 2009), divulgação, equidade e conformidade.

Por volta da década de 1960, a expressão “corporate governance” passou a incorporar os reais sentidos que indicariam e auxiliariam o processo de tomada de decisão dentro das organizações (VILHENA & CAMARGOS, 2015). Sir Adrian Cadbury foi o pioneiro a elaborar o relatório sobre Governança Corporativa, relatório este que foi considerado o primeiro código de Melhores Práticas de Governança

Corporativa, decretado na Inglaterra no ano de 1992. Três anos depois, R. Monks e N. Minow publicaram a obra intitulada de Corporate Governance (1995) contextualizando o assunto, e a partir dos Principles of Corporate Governance da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) concluída em 1999, difundiu-se os princípios da boa governança (ANDRADE & ROSSETTI, 2007).

Castro, Júnior, Conceição e Santos (2011) definem Governança Corporativa como um conjunto de práticas e/ou regras aplicadas em instituições que determinam a gestão da organização visando os interesses e necessidades dos stakeholders. A implementação dessas práticas impulsionadas através dos mecanismos e princípios da empresa visam o controle e minimização de conflitos de interesses entre acionistas e gestores. Dentre os princípios mencionados no primeiro parágrafo, vale destacar a Ética e Responsabilidade Corporativa. É neste segundo caso que se insere a preocupação com a sustentabilidade (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006; BERARDI, 2008).

O poder de controle e os Interesses de propriedade se diferem no sentido de que, assim como existem pessoas interessadas em determinadas empresas sem que estas sejam consideradas proprietárias, não tendo poder algum, existem aqueles que já possuem certo poder sobre a organização, como os shareholders (acionistas) e/ou funcionários. Neste caso, a empresa passa a ser de interesse de um coletivo (DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL, 1997).

James (1933) ainda ressalva que o “poder de controle” é direcionado aos que detêm os componentes de poder sobre a organização, e que a propriedade e o controle, ao serem separados, criam um conflito de interesses entre executivos e proprietários. É neste contexto em que a ação dos administradores ganha importância.

Heinzmann & Dreher (2012) ressaltam a compatibilidade entres os temas Governança Corporativa e Sustentabilidade. Álvares, Giacometti e Gusso (2008) reforçam essa ideia notabilizando a grande presença dessas expressões no meio empresarial e no acadêmico. Acrescenta-se ainda que a Governança Corporativa possui um aspecto estratégico fundamentado na Sustentabilidade, fomentando a responsabilidade social corporativa.

A compatibilidade entre esses temas, também puderam ser analisadas na pesquisa de Krechovská e Procházková (2014), na qual, após investigarem 193 empresas tchecas, notaram que a sustentabilidade já é algo considerado por elas para a geração de valor em longo prazo. Notaram também que a sustentabilidade não é utilizada como estratégia corporativa, e sim, implementada para o cumprimento de seus princípios sustentáveis. Os autores ainda afirmam que “se a sustentabilidade não for incluída na formulação dos objetivos, das estratégias corporativas e das políticas e processos, os esforços das companhias para serem sustentáveis se tornam desnecessários” (2014, p. xx).

Para que as empresas alcancem a eficiência e a eficácia de forma estrategicamente corporativa, é preciso que a Governança Corporativa e a Sustentabilidade caminhem paralelamente, de maneira a aprimorar o desempenho e estimular a competitividade das organizações. Assim, a agregação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais tornam-se necessários para a valorização das empresas (KOCMANOVÁ; HŘEBÍČEK; DOČEKALOVÁ, 2011). A comunicação entre a Governança Corporativa e a Sustentabilidade é, segundo Aras & Crowther (2008) “fundamental para a continuidade de qualquer organização”. Michelon & Parbonetti (2012) ainda acentuam o fato de que estes mecanismos se tornam necessários para que as empresas sejam capazes de se comunicar com seus stakeholders.

Tratando-se da Teoria da Agência, Segrestin & Hatchuel (2011) apontam alguns fatores característicos para se obter uma boa governança, assim, dentre esses fatores, enfatizam os mecanismos de Governança Corporativa, como sendo ferramentas apropriadas na tentativa da minimização da assimetria informacional e no controle da perda de valor de mercado. Essas ferramentas, ademais, contribuem para criação de um ambiente de proteção legal aos mesmos (PUNSUVO, KAYO & BARROS, 2007; DALMÁCIO & REZENDE, 2008; ANDRADE et al., 2009).

Srouf (2011) afirma que “a sustentabilidade diz respeito a buscar o lucro responsável, inovar em produtos e processos e ter boas práticas de Governança Corporativa” (2011, p. xx), logo, os princípios pautados dentro deste contexto confirmam a relação direta entre esses dois termos, a Sustentabilidade e a Governança Corporativa. Deste modo, pode-se destacar a Ética como um dos princípios mais significativos quando se busca compreender a união entre os termos (ELKINGTON, 2006).

A sustentabilidade dentro de uma empresa contribui, conseqüentemente, para o desenvolvimento sustentável, que é a sua finalidade principal, visto que essas atitudes geram benefícios ambientais, sociais e econômicos. Entretanto, para Hart & Milstein (2004), a busca por práticas mais sustentáveis não é uma tarefa fácil, uma vez que confronta com o objetivo do acionista em aumentar o seu valor.

Para essa discussão, quando se fala sobre o desenvolvimento sustentável, vale destacar as cinco dimensões da sustentabilidades listadas por Sachs (1997) que devem ser levadas em consideração, sendo elas: (i) Social, que consiste na adoção de um crescimento estável, distribuindo melhor as riquezas, com menos desigualdades; (ii) Econômica, relacionada a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos; (iii) Cultural, procurando dar soluções locais, adaptadas a cada cultura e ecossistema; (iv) Espacial/geográfica, preocupando-se com a busca de “equilíbrio na configuração rural-urbana e melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos e atividades econômicas”; e (v) Ecológica, consistindo basicamente na tentativa de preservação dos recursos naturais na produção de recursos renováveis e na limitação de uso dos recursos não-renováveis. Assim sendo, a organização deve obedecer a esses critérios para que consiga alcançar a sustentabilidade corporativa.

Neste sentido, Dias & Barros (2008) concluem que, a dificuldade de se manter um padrão sustentável faz com que algumas empresas convertam seus esforços em inovações em produtos e operações. Os autores ainda mencionam o conceito de Triple Bottom Line (TBL) criado por Elkington, que se baseiam nas dimensões econômica, social e ambiental. Além de mensurar as inter-relações entre as dimensões do desenvolvimento sustentável, a relação entre essas dimensões faz que com que a sustentabilidade aconteça.

2.1.3 METODOLOGIA

Com relação ao método utilizado na presente pesquisa será o método bibliográfico, tendo em vista o objetivo proposto pelo trabalho analisar artigos científicos com a temática em torno da Governança Corporativa e Sustentabilidade. Para Marcone e Lakatos (2011 p. 183):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações

avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.[...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (MARCONI E LAKATOS, 2011 p. 183).

Ainda este estudo utilizou como método a revisão sistemática que segundo Sampaio e Mancini (2007).

Uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada terapêutica/intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras (SAMPAIO E MANCINI, 2007 p. 84).

Para atingir o objetivo proposto por este trabalho, utilizou-se a análise sistemática, que é um estudo secundário, pois utiliza outros estudos primários como fonte de dados. Ou seja, a pesquisa sistemática é realizada a partir de pesquisas publicadas, ou não, utilizando critérios de corte, análise e metanálise como fonte de recursos para nortear uma nova pesquisa. Assim, este tipo de análise, possibilita um resumo das “[...] evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada” (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84).

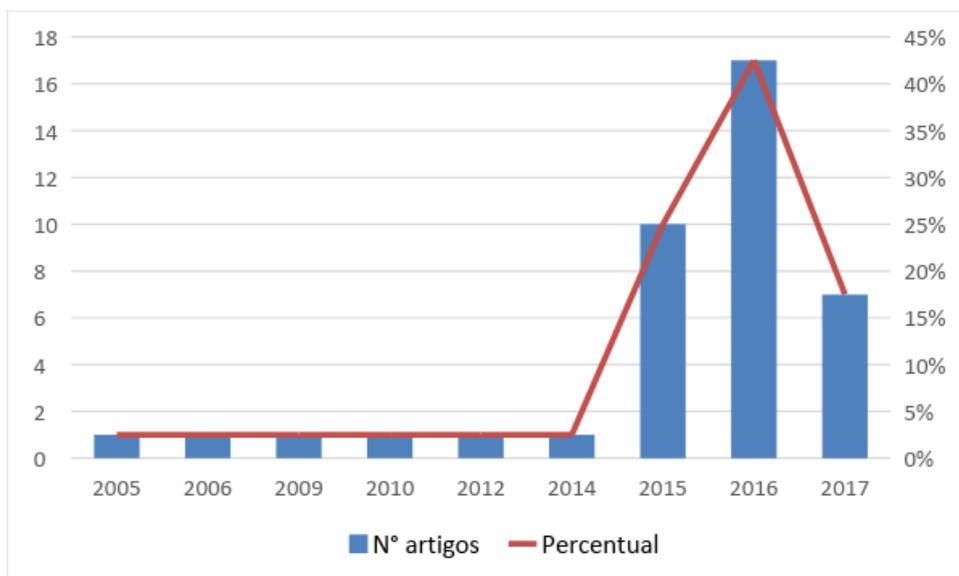
O critério utilizado para a procura e seleção dos artigos no periódico internacional incluído na base de dados do ISI, envolveu duas palavras-chave: *corporate governance* e *sustainability*, sendo pesquisada na busca avançada da seguinte forma (TS = ("*Corporate Governance*" SAME "*Sustainability*")) AND Tipos de documento: (*Article*), Análise: Acesso Aberto: (*OPEN ACCESS*). O operador de pesquisa SAME podem ser usados para combinar termos a fim de ampliar ou limitar a recuperação de documentos, na sequência foram selecionados apenas artigos abertos. As palavras-chave foram pesquisadas simultaneamente, de modo a identificar artigos que incluíssem as duas palavras, e não cada uma separadamente. Este procedimento permitiu identificar 40 registros.

2.1.4 RESULTADOS

Esta seção dispõe da disseminação da produção acadêmica sobre o tema governança corporativa e sustentabilidade, no período de 1945 porém encontrou-se registros só a partir de 2005 até janeiro de 2018. Conduzida na seguinte ordem: Quantidade de produção científica relacionado aos anos de publicação; Número de publicação, por ano e por revista; Contagem de referência citada por ano e por revista; Relação do número de autores por ano de publicação; Nuvem de Palavras com palavras-chave; Nuvem de Palavras com títulos; Relação de artigos por País/Região; A relação da quantidade de artigo por idioma; A relação dos artigos por Organizações – Aprimorada; A relação de artigos por áreas de pesquisa e a relação de artigos por categoria *Web of Science*.

O Gráfico 01 demonstra o número de artigos publicados na base Web of Science com a temática governança corporativa e sustentabilidade, no período estabelecido constou um total de 40 artigos, destes ocorreu uma única publicação para cada um dos anos entre 2005 à 2014, houve um crescimento em 2015 para 10 estudos publicados representando 25% e 2016 houve um acréscimo para 43%, com 17 artigos publicados, já no ano de 2017 apresentou decréscimo para 18% o que equivale um total de 7 artigos. Observa-se que a temática governança corporativa e sustentabilidade está na pauta dos estudos realizados nos últimos 13 anos, além de tudo observa-se ser um tema atual, apresentando um maior número de estudos neste periódico a partir de 2015.

Gráfico 1 – Quantidade de publicação relacionado aos anos de publicação



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 07 Ao evidenciar o número de publicação, por ano e por revista, observa-se que dos 40 registos obtidos apresentam-se em apenas 30 revistas. A revista intitulada Sustainability é que possui mais artigos publicados na temática em estudo, apresentando 13% que equivale a 5 artigos publicados. Na sequência duas outras revistas apresentam o mesmo percentual de publicação, sendo a Revista metropolitana de sustentabilidade e a Geneva papers on risk and insurance-issues and practice, cada uma com 8%, o que equivale a 3 registros. Ainda se observa as revistas Brq-business research quarterly e a South african journal of economic and management sciences, ambas apresentam 5% cada, contando com 2 registros cada, as outras 25 revistas encontradas contam apenas com uma única publicação cada.

Tabela 7 – Número de publicação, por ano e por revista

Rótulos de Linha	2005	2006	2009	2010	2012	2014	2015	2016	2017	Total Geral	%
Sustainability							1	2	2	5	13%
Revista metropolitana de sustentabilidade							1	2		3	8%
Geneva papers on risk and insurance-issues and practice	1	1	1							3	8%
Brq-business research quarterly								2		2	5%
South african journal of economic and management sciences							1	1		2	5%
South east asian journal of management									1	1	3%
Corporate reputation review							1			1	3%

Revista eletrônica de estratégia e negócios-reen								1			1	3%
Revista de gestao finanças e contabilidade								1			1	3%
Construction economics and building										1	1	3%
Innovar-revista de ciencias administrativas y sociales						1					1	3%
Analisis cuadernos de comunicación y cultura								1			1	3%
Accounting auditing & accountability journal									1		1	3%
European management journal									1		1	3%
Forests								1			1	3%
Revista de contabilidad-spanish accounting review								1			1	3%
European research on management and business economics										1	1	3%
Reunir-revista de administração contabilidade e sustentabilidade									1		1	3%
Deakin law review								1			1	3%
Rae-revista de administração de empresas									1		1	3%
Corporate governance-an international review										1	1	3%
Navus-revista de gestão e tecnologia									1		1	3%
Cogent business & management										1	1	3%
Journal of economic and social studies								1			1	3%
Australasian accounting business and finance journal									1		1	3%
International journal of human resource management									1		1	3%
Accounting history									1		1	3%
International journal of financial studies								1			1	3%
Tropical conservation science						1					1	3%
International journal of accounting									1		1	3%
Total Geral	1	10	17	7	40	100%						
%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	25%	43%	18%	100 %	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 08, é possível observar que das revistas mais citadas, verificando que a Sustainability foi a que apresentou maior contagem de referência citada com 15% ou 370 no total. Seguido da revista Brq-business research quarterly, com 8% e

Total Geral	14	22	77	14	39	40	624	1295	395	2520	100 %
%	1%	1%	3%	1%	2%	2%	25%	51%	16%	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 09, diz respeito ao número de autores que publicam, é notório que a maior quantidade de publicação possui dois autores, representando 33% ou 13 artigos, na sequência com 25% são artigos publicados com três autores, já com um autor tiveram 8 artigos publicados, assim como com quatro e com Cinco autores teve apenas um artigo publicado.

Tabela 9 – Relação do número de autores por ano de publicação

Nº de autores	2005	2006	2009	2010	2012	2014	2015	2016	2017	Total Geral	%
Um			1		1		2	2	2	8	20%
Dois	1	1				1	4	4	2	13	33%
Três							2	6	2	10	25%
Quatro				1			2	4	1	8	20%
Cinco								1		1	3%
Total Geral	1	1	1	1	1	1	10	17	7	40	100%
%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	25%	43%	18%	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 02 é apresentado a nuvem de palavras, como uma forma de visualização da frequência com que as palavras estão presentes um determinado contexto (FRANCISCO, 2011). Primeiramente aborda-se a frequência dos termos encontrados nas palavras-chave dos artigos, e fica evidente algumas repetições, como *corporate*, *governance*, *sustainability*, *responsibility*, *social* e *management*. Resultado este que apresenta diretamente a abordagem deste estudo, ou seja, os artigos selecionados estão sim de acordo com a proposta deste estudo.

Figura 2- Nuvem de Palavras com palavras-chave

Total	100%
-------	------

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito ao idioma dos textos em análise, 80% dos registros são em inglês, 15% em português e 3% em italiano e espanhol. Por mais que a origem da maior parte dos artigos seja Brasil e Espanha, é importante ressaltar que o idioma sobressalente é em inglês, o que evidencia a internacionalização das publicações (tabela 11).

Tabela 11 – Idioma dos periódicos publicados

Idiomas	Contagem do registro	% de 40
English	32	80%
Portuguese	6	15%
Italian	1	3%
Spanish	1	3%
Total	40	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere a organizações aprimoradas, sendo a origem dos trabalhos, merece destaque a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE da qual conta com dois registros, assim como a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e a Universidade de Manchester, conforme a Tabela 12.

Tabela 12 – Organizações

Organizações - Aprimorada	Contagem do registro	% de 40
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste	2	5.0%
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	2	5.0%
University Of Manchester	2	5.0%
Afyon Kocatepe University	1	2.5%
Brno University Of Technology	1	2.5%
Carl Von Ossietzky Universitat Oldenburg	1	2.5%
Centro Universitário Alvares Penteado	1	2.5%
Centro Universitário Das Faculdades Metropolitanas Unidas	1	2.5%
Chinese Culture University	1	2.5%
Cirad	1	2.5%
City University Of Hong Kong	1	2.5%
Complutense University Of Madrid	1	2.5%
Daemeter Consulting	1	2.5%
Edith Cowan University	1	2.5%
Institute Penyelidikan Perhutanan Malaysia	1	2.5%
Instituto Federal Farroupilha	1	2.5%
James Cook University	1	2.5%

Kpmg	1	2.5%
Laval University	1	2.5%
Lawrence Berkeley National Laboratory	1	2.5%
Middlesex University	1	2.5%
Montepaschi Vita	1	2.5%
Murdoch University	1	2.5%
National Central University	1	2.5%
National Taipei University Of Technology	1	2.5%
Penn State University	1	2.5%
Pennsylvania Commonwealth System Of Higher Education Pcshe	1	2.5%
Pontificia Universidade Católica De São Paulo	1	2.5%
Queens University Canada	1	2.5%
Saginaw Valley State Univ	1	2.5%
Swiss Reinsurance Co	1	2.5%
Tilburg University	1	2.5%
Tungnan Univ	1	2.5%
United States Department Of Energy Doe	1	2.5%
Univ Vigo Spain	1	2.5%
Universidad De Castilla La Mancha	1	2.5%
Universidad De Huelva	1	2.5%
Universidad De Malaga	1	2.5%
Universidad Nacional De Educacion a Distancia Uned	1	2.5%
Universidade Do Minho	1	2.5%
Universidade Do Oeste De Santa Catarina	1	2.5%
Universidade Federal Rural De Pernambuco UFRPE	1	2.5%
Universidade Municipal De Sao Caetano Do Sul	1	2.5%
Universidade Tecnológica Federal Do Paraná	1	2.5%
Universite Catholique Louvain	1	2.5%
Universite Sorbonne Paris Cite Uspc Comue	1	2.5%
Universiti Putra Malaysia	1	2.5%
University Of Adelaide	1	2.5%
University Of Birmingham	1	2.5%
University Of Brescia	1	2.5%
University Of Cambridge	1	2.5%
University Of Dundee	1	2.5%
University Of Huddersfield	1	2.5%
University Of Limpopo	1	2.5%
University Of Luxembourg	1	2.5%
University Of Malta	1	2.5%
University Of Navarra	1	2.5%
University Of New South Wales Sydney	1	2.5%
University Of North Carolina	1	2.5%
University Of North Carolina Greensboro	1	2.5%
University Of Paris Diderot Paris Vii	1	2.5%
University Of Portsmouth	1	2.5%
University Of Pretoria	1	2.5%

University Of Quebec	1	2.5%
University Of Sevilla	1	2.5%
University Of Witwatersrand	1	2.5%
University Of Wurzburg	1	2.5%
Victoria Univ	1	2.5%
Western Sydney University	1	2.5%
Wu Vienna	1	2.5%
Ykpn Sch Business	1	2.5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 13 é possível observar que a área que conteve mais registros foi a *Business economics (Economia de negócios)* com 70% dos registros, seguido da *Environmental sciences ecology (Ecologia das ciências ambientais)* com 20% dos registros, também a área *Science technology other topics (Ciência tecnologia outros tópicos)* apresentou 12,5% dos registros.

Tabela 13 – Contagem de registro por área de pesquisa

Áreas de pesquisa	Contagem do registro	% de 40
Business economics	28	70%
Environmental sciences ecology	8	20%
Science technology other topics	5	12.5%
Biodiversity conservation	1	2.5%
Communication	1	2.5%
Forestry	1	2.5%
Government law	1	2.5%
Public administration	1	2.5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a categoria da *Web of Science*, pode ser observado na Tabela 14 que o maior percentual de registros foi na categoria *Management (Gestão)*, com 32,5% dos registros, seguido da categoria *Business finance (Finanças empresariais)* com 27,5% dos registros e na sequência *Business (Negócios)* com 25% dos registros.

Tabela 14 - Categorias da Web of Science em relação ao número de registros

Categorias do Web of Science	Contagem do registro	% de 40
Management	13	32.5%
Business finance	11	27.5%
Business	10	25.0%
Environmental studies	8	20.0%
Environmental sciences	5	12.5%
Green sustainable science technology	5	12.5%
Economics	3	7.5%

Biodiversity conservation	1	2.5%
Communication	1	2.5%
Forestry	1	2.5%
Law	1	2.5%
Public administration	1	2.5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 15 são apresentados os principais resultados dos 40 registros encontrados na pesquisa sobre a temática Governança Corporativa e Sustentabilidade.

Tabela 15 – Principais resultados das pesquisas

Hapsoro, D; Fadhilla, AF	Relationship analysis of corporate governance, corporate social responsibility disclosure and economic consequences: empirical study of indonesia capital market	2017	Como principais resultados encontram-se (1) o efeito da proporção do Conselho de administração do Conselho de Comissários e do Comitê de auditoria sobre a divulgação de RSE é positivo e significativo; (2) o efeito da proporção de Comissários independentes e do Comitê de auditoria do Conselho de Comissários, do Comitê de auditoria e do Conselho de administração sobre a divulgação da RSE é positivo e significativo; e (3) o efeito da divulgação da RSE sobre o volume de negociação é positivo e significativo. A principal implicação deste estudo é que as atividades de divulgação de RSE têm um papel muito importante no cumprimento dos interesses das partes interessadas e garantir a sustentabilidade da empresa a longo prazo. Além disso, a divulgação da RSE é considerada uma afirmação da diferenciação da marca de uma empresa, o que significa obter licenças operacionais tanto do governo quanto da sociedade, e da estratégia de gestão de risco da empresa.
Tejedo-Romero, F; Rodrigues, LL; Craig, R	Women directors and disclosure of intellectual capital information	2017	A diversidade de gênero é um mecanismo de governança corporativa complementar que tem um efeito positivo significativo nos níveis de divulgação da informação IC. Isso aparece devido à presença de mulheres em placas servindo para alertar mais forte e comportamento de supervisão. As nossas descobertas devem incentivar o apoio a políticas que aumentem os níveis atuais de representação das mulheres nos conselhos empresariais e influenciem o estabelecimento de requisitos de governança corporativa relativos à divulgação pelos reguladores do mercado de capitais.
Chambers, N; Harvey, G; Mannion, R	Who should serve on health care boards? What should they do and how should they behave? A fresh look at the literature and the evidence	2017	As principais contribuições do estudo são, em primeiro lugar, o uso de uma abordagem realista para entender os pressupostos subjacentes por trás das principais teorias para os conselhos de saúde, e, em segundo lugar, sugestões práticas em relação à composição do conselho, foco e comportamentos, de acordo com as circunstâncias. Entre as suas conclusões, esta revisão indica que o tamanho da placa deve ser limitado, especialmente para as organizações mais recentes, os médicos em placas estão associados com melhor qualidade de cuidados clínicos, e escolhendo a operar diligentemente com um foco na estratégia e em monitoramento, um aperto próximo sobre o negócio, e forte apoio para os executivos são todos importantes.
Dzingai, I; Fakoya, MB	Effect of Corporate Governance Structure on the Financial Performance of Johannesburg Stock Exchange (JSE)-Listed Mining Firms	2017	Os resultados indicam uma correlação negativa fraca entre ROE e tamanho da placa, e uma correlação fraca, mas positiva, entre ROE e independência da placa. Além disso, há uma correlação positiva, mas fraca, entre ROE e crescimento das vendas, mas uma relação negativa e fraca entre ROE e tamanho firme. O estudo sugere que a governança corporativa efetiva através de uma pequena placa efetiva e monitoramento por um conselho independente resulta em aumento do desempenho financeiro firme. Recomendamos que as empresas sul-africanas vejam o cumprimento das recomendações do código King IV sobre governança corporativa não como uma responsabilidade, mas um investimento ético que pode provavelmente gerar benefícios financeiros a longo prazo. Embora o cumprimento dos princípios de governança corporativa não se traduza necessariamente em um benefício econômico significativo, as empresas devem, no entanto, continuar a adotar a governança corporativa por razões éticas para atender às partes sociais e ambientais necessidades de desenvolvimento sustentável.

Wang, MC	The Relationship between Firm Characteristics and the Disclosure of Sustainability Reporting	2017	Os resultados mostram que a governança corporativa é uma característica empresarial, ou seja, a dimensão do Conselho de administração, relação de diretores independentes, Comitê de auditoria, relação de renda de exportação, porcentagem de participações de acionistas estrangeiros, imobilizado a estagnação e o crescimento firme estão relacionados positivamente à divulgação de relatórios de sustentabilidade, enquanto a porcentagem de participação de diretores e o preço das ações por ação estão negativamente relacionadas à divulgação de relatórios de sustentabilidade. Este estudo apoia a noção de que o envolvimento das partes interessadas está relacionado com a divulgação de relatórios de sustentabilidade.
Siew, RYJ	Critical Evaluation of Environmental, Social and Governance Disclosures of Malaysian Property and Construction Companies	2017	Os resultados mostram que os indicadores de governança corporativa são mais relatados pelas empresas de construção da Malásia em comparação com outros indicadores ambientais ou sociais. Verificou-se também que os pormenores sobre o desempenho efetivo da saúde e segurança destas empresas e as iniciativas implementadas foram amplamente ausentes da sua comunicação. Dado o número crescente de ferramentas de rating nos mercados de capitais que servem para classificar e arquivar as empresas baseadas em suas divulgações de sustentabilidade e desempenho, como o índice Dow Jones de sustentabilidade (DJSI) e índice FTSE4Good, é questionável a forma como de confiança isto pode ser feito para a propriedade e o mercado malaio da construção. O papel será útil para os profissionais de gestão de construção e analistas ESG com foco em mercados asiáticos.
Lopatta, K; Jaeschke, R; Canitz, F; Kaspereit, T	International Evidence on the Relationship between Insider and Bank Ownership and CSR Performance	2017	Os resultados Implications Our de profissionais/políticas podem ajudar as empresas a entender a demanda pela RSE por <i>blockholders</i> e proprietários de bancos. A conscientização dessa demanda pode ajudar as empresas a otimizar seu desempenho de RSE em consonância com as preferências de seus investidores. O conhecimento produzido neste artigo poderia ajudar as empresas a adotar o nível ideal de desempenho de RSE. Visto de outra perspectiva, sabendo que a blockholder ou a propriedade do banco está presente permite que outros acionistas, por exemplo, fundos de sustentabilidade, antecipem o nível de equilíbrio de longo prazo do desempenho de RSE de empresa específica.
Rodriguez, MDM; Perez, BE	Does the institutional environment affect csr disclosure? The role of governance	2016	Com base em nossos resultados, podemos afirmar que o ambiente institucional influencia os mecanismos CG (tamanho da placa e acionista de referência), bem como a divulgação das empresas RSE. Além disso, os mecanismos de CG afetados pelo ambiente institucional também ajudam a explicar as diferenças nas práticas de reportagem da RSE. Como as sociedades baseadas em relações evoluem em ambientes baseados em regras, as informações divulgadas sobre a RSE se tornam mais complexas devido a um fortalecimento dos mecanismos CG.
Salvioni, DM; Gennari, F; Bosetti, L	Sustainability and Convergence: The Future of Corporate Governance Systems?	2016	O artigo descreve a evolução de sistemas de outsider e de informação privilegiada, à luz da importância crescente da sustentabilidade na tomada de decisões do Conselho e na operação da empresa para satisfazer as necessidades de todas as partes interessadas da empresa. De acordo com isso, uma análise qualitativa de conteúdo desenvolvida com uma abordagem dirigida completa a discussão teórica, demonstrando que a sustentabilidade pode trazer de fato a convergência entre Outsider e sistemas de governança corporativa Insider. O artigo visa ser um ponto de partida teórico para futuras pesquisas, os resultados dos quais poderiam também ter implicações práticas: o estudo incentiva os decisores políticos a traduzir as melhores práticas de negócios sustentáveis em leis e recomendações,

			reforçar a influência mútua entre a convergência formal e substancial.
de Cuffa, D; Zago, C; Zarelli, PR; de Mello, GR	The Impact of Electronic Corporate Governance in Knowledge Management	2016	Concluimos que as práticas de governança corporativa eletrônica têm impacto positivo nas práticas de gestão do conhecimento baseadas no modelo proposto pelo <i>probt, Raub e Romhardt (2002)</i>, uma vez que quanto mais e melhor a governança corporativa eletrônica práticas, melhor as iniciativas de gestão do conhecimento.
Garcia-Torea, N; Fernandez-Feijoo, B; de la Cuesta, M	Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders?	2016	A contribuição deste trabalho sobre governança corporativa é dupla. Primeiro de todos, demonstramos que a eficácia do conselho com base em a perspectiva dos acionistas sobre governança corporativa pode também é aplicado à perspectiva das partes interessadas. Eficácia do conselho pode ser afirmado para promover a proteção dos interesses de todas as partes interessadas de uma empresa, dentro os acionistas formam um grupo específico. Como Money e Schepers (2007: 8) alegaram: "há um aumento da consciência de que não pode haver valor para os acionistas sem valor do stakeholder. " Em segundo lugar, respondemos a "a necessidade de uma melhor compreensão de todos os elementos que determinam a eficácia da placa " (Van den Berghe e Levrau, 2004: 461).
Franca, S; Guberovic, SR; Santos, FDA; Rosini, AM	Accountability of the relevance of institutions of higher education to society	2016	Observa-se então que na distribuição dos valores adicionados, os segmentos pessoais, remuneração de capitais de terceiros e governo, apresentaram reduções no período avaliado, apenas remuneração de capitais de terceiros registrou variação positiva de 27%. A distribuição de valores referentes à pessoal apresentou variação positiva entre todas as instituições de ensino avaliadas, destaca-se, portanto, a variação apresentada pela Kroton Educacional (85,3%), que se justifica, em partes, pela fusão ocorrida com a Anhanguera Educacional S/A. Os valores constantes na DVA, destinados ao segmento governo, correspondem aos impostos, taxas e contribuições federais, estaduais e municipais recolhidos pelas instituições de ensino. Nos dois períodos analisados, registra-se uma forte participação do governo federal, na distribuição dos valores. O direcionamento de valores aos agentes municípios é inexpressivo. A remuneração de capitais de terceiros, que é composta por aluguéis, juros e outros, também apresentou variação positiva em todas as instituições de ensino. Destaque para as instituições Estácio e Kroton que apresentaram variações positivas de 43,5% e 246,6% respectivamente. A remuneração de capitais próprios é composta pelas contas de lucros retidos, dividendos e juros sobre capital próprio. Neste item todas as instituições apresentaram variação positiva e destaca-se, mais uma vez, o resultado da Kroton Educacional S/A. Independentemente de a DVA ser um demonstrativo obrigatório apenas para as empresas de capital aberto, sua elaboração e divulgação é de extrema importância para a evidenciação da responsabilidade social das instituições junto ao ambiente em que estão inseridas. Com a sua elaboração é possível que as instituições evidenciam o quanto proporcionaram de retorno à sociedade.
Bortoluzzi, F; Leismann, EL; Johann, JA	Corporate governance: the case of cooperative Copacol	2016	De modo geral, os gestores pesquisados apresentaram total concordância quanto à cooperativa apresentar boas práticas da governança corporativa. Isso é claramente percebido nos quatro princípios abordados (transparência, equidade, accountability e responsabilidade corporativa), onde a maior concentração de percentuais de respostas estão em "Concordo totalmente", valendo destacar que as três alternativas que apresentam indiferença, parcial ou total discordância, obtiveram uma proporção muito baixa de percentuais de respostas. A pesquisa possui contribuição

			prática, na medida em que proporciona uma análise do nível de governança corporativa adotada pela Copacol, cooperativa agroindustrial do oeste do Paraná, com notória representatividade na participação da geração de riqueza e no cenário econômico da região em que atua . E para a academia, visto que atende uma lacuna oriunda da dificuldade em encontrar estudos que abordam GC em cooperativas, em especial as agropecuárias. Os resultados mostraram que os entrevistados têm total concordância sobre as melhores práticas de cooperação da governança corporativa.
Kocmanova, A; Docekalova, MP; Skapa, S; Smolikova, L	Measuring Corporate Sustainability and Environmental, Social, and Corporate Governance Value Added	2016	O valor acrescentado da maioria das empresas selecionadas foi negativo, embora os indicadores econômicos de todos eles sejam positivos. O valor acrescentado sustentável ambiental, social e de governança corporativa destina-se a ajudar os proprietários, investidores e outras partes interessadas na sua tomada de decisão e avaliação da sustentabilidade. O uso de fatores ambientais, sociais e de governança corporativa ajuda a identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e proporciona uma visão mais sofisticada do que os métodos unidimensionais baseados apenas no desempenho econômico.
Ntim, CG	Corporate governance, corporate health accounting, and firm value: The case of HIV/AIDS disclosures in Sub-Saharan Africa	2016	O papel de responsabilidade social das empresas públicas na contribuição para a redução dos efeitos negativos do HIV/SIDA é inestimável. Este artigo investiga o impacto da governança corporativa (CG) sobre a contabilidade social e ambiental (Sea) com foco específico na contabilidade de saúde corporativa (Cha) e, conseqüentemente, examina se CG pode moderar a ligação entre cha e firmvalue (FV), com foco particular onHIV/AIDS divulgações. Primeiro, empregando um dos dados mais abrangentes sobre CG, cha e FV a partir de uma amostra de empresas listadas SSA até à data, os nossos resultados sugerem que as empresas que são mais bem governadas tendem a participar em divulgações de cha aumentou. Segundo, descobrimos que os efeitos combinados de CG e Cha em FV são mais fortes do que cha sozinho, o que significa que a qualidade da empresa de nível CG modera a ligação entre cha e FV. Nossas especificações econométricas são robustas para diferentes características de nível de empresa tradicional, endogeneities, e CG alternativa (placa corporativa e variáveis de estrutura acionária), FV e proxys cha. Nós interpretamos nossas descobertas dentro de uma estrutura que tenta combinar a perspectiva teórica da legitimidade de tal (1995) com Ashforth e Gibbs (1990) estratégias de gestão substantiva e simbólica de legitimidade.
Rodriguez-Fernandez, M	Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance	2016	Os resultados desta análise têm aplicações práticas na sala de reuniões; eles são a prova de que todas as políticas sociais incrementam recursos financeiros, e vice-versa, que o aumento das performances financeiras leva a maiores benefícios sociais. Como consequência, este documento incentiva todos os membros do Conselho a ponderar seriamente e investir recursos financeiros no desenvolvimento de políticas que aumentem os níveis de componentes de comportamento social, a fim de contribuir globalmente para a melhoria da sociedade.
Martin, G; Farndale, E; Paauwe, J; Stiles, PG	Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to	2016	Esta abordagem facilitou a referência a uma realidade mais complexa para efeitos de contraste e comparação de questões que enfrentam a prática e a investigação. No entanto, o quadro integrador que combina um foco em interesses e controle contribui para a literatura existente, demonstrando como diferentes arquétipos de governança corporativa têm implicações diferentes para SHRM. Por fim, propusemos a base de um arquétipo alternativo baseado na noção de sustentabilidade corporativa,

	corporate sustainability		que discutimos pode abordar algumas das deficiências das formas mais tradicionais de aproximação da governança/conexões SHRM. Nós paramos de propor-lo como um quinto arquétipo, porque há tão pouco que foi escrito sobre ele, criando assim uma área frutífera para uma investigação mais aprofundada, incluindo, esperamos, a investigação do nosso próprio no futuro não muito distante.
Siddiqui, J; Humphrey, C	The business of cricket and the shifting significance of accounting	2016	Este artigo examina o significado no grilo da função de manter a contagem e a maneira em que os mecanismos de contabilidade se desenvolveram para facilitar e acomodar mudanças substanciais no formato e nos compromissos empresariais do jogo. A análise apresentada neste artigo demonstra que a crescente comercialização do críquete tem visto funções de pontuação mudar de uma ênfase na gravação fatural para a determinação dos resultados. Subsequentemente, tem havido um enfoque crescente no papel de mecanismos de governança corporativa mais amplo, como questões sobre o financiamento do jogo têm servido para ameaçar a sua posição ética e sustentabilidade a longo prazo.
Ehnert, I; Parsa, S; Roper, I; Wagner, M; Muller-Camen, M	Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies	2016	Os resultados sugerem, em primeiro lugar e contra as expectativas, que a divulgação global sobre o desempenho relacionado com a gestão de RH não é inferior ao desempenho ambiental. Segundo as empresas relatam mais sobre a sua força de trabalho interna em comparação com a sua mão externa. Por último, as diferenças internacionais, nomeadamente as entre empresas sediadas nas economias de mercado liberal e as economias de mercado coordenadas, não são tão aparentes como se esperava.
de Vasconcelos, MLD; Manzi, SMS; Pimentel, MS	An Analysis of Explanations Submitted by Listed Companies BM&FBOVESPA for not Publicize the Sustainability Report or Similar	2016	Os resultados mostram que os principais fatores que levam as empresas a não publicar seus documentos de sustentabilidade são os custos para relatar, a falta de uma estrutura operacional e o volume de atividades.
Mansoor, H; Maroun, W	An initial review of biodiversity reporting by south african corporates: the case of the food and mining sectors	2016	Os resultados mostram que, apesar das indústrias escolhidas serem identificadas como tendo impactos ambientais elevados, divulgações de biodiversidade são muito limitadas. Isto é especialmente interessante, dado o debate público em vias de perda de habitat e extinção em massa e a montagem de provas científicas de uma catástrofe ambiental iminente. Estes resultados são consistentes com a pesquisa mais recente sobre a informação sobre biodiversidade que se baseia no Reino Unido, Alemanha e Dinamarca (Grabsch et al., 2012; Van Liempd & Busch, 2013) mas os resultados são inconsistentes com o fato de que a África do Sul possui um dos códigos mais desenvolvidos sobre governança corporativa e tem vindo a promover a elaboração de relatórios integrados desde 2010. Uma possível explicação é que a «biodiversidade» não foi claramente definida pelos quadros de informação que estão a ser utilizados pelas empresas sul-africanas para preparar os seus relatórios integrados e de sustentabilidade (cf Grabsch et al., 2012; Van Liempd & Busch, 2013). Além disso, o rei-III (IOD, 2009), o IRCSA (2011) e o IIRC (2013) centram-se em princípios e não fornecem orientações específicas sobre a natureza e a extensão das informações relacionadas com a biodiversidade que devem ser incluídas nos relatórios empresariais.
Osinski, M; Roman,	Social responsibility and	2016	Com base nas respostas recolhidas e nos conceitos previamente estudados, a empresa toma medidas

DJ; Pereira, MF	corporate governance in a building company		superficiais em matéria de responsabilidade social e, apesar de aderir à lei, também incorpora programas de melhoria, é em um estado inicial dessas ações. No que diz respeito à governança corporativa, é possível que a empresa não tenha quaisquer ações relevantes.
Trireksani, T; Djadjdikerta, HG	Corporate Governance and Environmental Disclosure in the Indonesian Mining Industry	2016	Este estudo centra-se nas práticas de governança corporativa e divulgação de sustentabilidade em uma das economias emergentes, na Indonésia, e avalia as relações entre as variáveis de governança corporativa e a extensão das divulgações ambientais feitas pelas empresas mineradoras listadas na Indonésia Stock Exchange (IDX) em seus relatórios anuais. Os principais resultados deste estudo mostram que a extensão da divulgação ambiental feita por essas empresas foi moderada, e que existe uma relação positiva significativa entre o tamanho do Conselho de administração e a extensão da divulgação ambiental.
Tremblay, MS; Gendron, Y; Malsch, B	Gender on board: deconstructing the "legitimate" female director	2016	A análise sugere que as percepções de legitimidade se baseiam em dois principais discursos, como são transmitidos pelos membros do Conselho ao interpretar a presença de diretores do sexo feminino. Na primeira representação discursiva, o sexo feminino é naturalizado e mobilizado pelos participantes para apoiar (muitas vezes de uma forma bastante aparente positiva) as contribuições distintivas que a feminilidade pode fazer, ou não pode fazer, para o funcionamento das placas. No segundo discurso (desgenderização), a questão do sexo desaparece do processo de fazer sentido. A presença das mulheres é então justificada e normalizada, não por causa das suas qualidades femininas, mas sim e exclusivamente pelas suas competências.
Soares, ED; Milani, B	Performance of traditional investment funds and ETFS linked to sustainability and corporate governance	2015	Os resultados mostram que os fundos ligados aos índices de sustentabilidade e governança corporativa são uma das melhores opções de investimento, superada apenas por fundos gratuitos.
Lugoboni, LF; Paulino, AD; Zittei, MVM; Pereira, RD	The importance of sustainability for companies in the electricity sector: use of sustainability reports based on the gri - global reporting initiative	2015	As análises resultaram em uma evolução razoável de 2010 a 2012, pois a grande maioria das empresas do setor elétrico divulgam suas informações aderindo às práticas da GRI. Observa-se que, algumas empresas devem adequar as informações de seus relatórios às exigidas pela GRI, do mesmo modo que Cemig e Tractebel vem informando, pois podem ser consideradas referências, haja vista seus relatórios mostrarem-se bem elaborados, claros, polidos, além de estarem praticamente completos com todas as práticas sustentáveis. As informações relacionadas aos aspectos econômicos, tiveram significativa evolução entre os anos de 2010 e 2012, embora alguns indicadores como "EC9 - Descrição de Impactos Econômicos indiretos" tenham baixa evidência na média geral. Nos indicadores ambientais, percebe-se grande evolução também entre 2010 e 2012. Embora alguns indicadores tenham sido menos evidenciados de 2011 par 2012 ("EN1 - Materiais usados"; "EN11 - Área dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas"; "EN12 - Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas"; "EN15 - Espécies em risco de extinção" etc.) na média, houve um aumento de evidência neste bloco. O mesmo ocorre com o bloco de indicadores relacionados à direitos humanos. Os indicadores relacionados aos aspectos trabalhistas, sociais (SO e PR), também tiveram aumento na evidência, todavia de modo mais

			discreto.
Memili, E; Misra, K	Corporate Governance Provisions, Family Involvement, and Firm Performance in Publicly Traded Family Firms	2015	Os resultados suportam as hipóteses sugerindo os efeitos de moderação do uso de provisões (a) protegendo os proprietários de controle em termos de sua sustentabilidade do status de controle, e (b) protegendo legalmente a gestão da relação em forma de U invertida entre a propriedade da família e o desempenho firme. Também encontramos apoio para os efeitos de moderação das disposições (c) protegendo os proprietários de controle em termos de seus direitos de voto, (d) protegendo os proprietários de não-controle, e (e) protegendo a gestão monetariamente sobre a relação em forma de U invertida entre gestão familiar e desempenho firme. Por isso, nosso estudo fornece suporte empírico para a principal perspectiva da agência principal sobre a governança corporativa em empresas de família publicamente comercializadas.
Cetinkaya, M; Agca, V; Ozutku, H	Priorities for Corporate Social Responsibility Reporting: Evidence from Listed Turkish Companies in Istanbul Stock Exchange	2015	Os dados obtidos a partir dos relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade e relatórios de conformidade de governança corporativa dessas 48 empresas foram submetidos à análise de conteúdo. De acordo com as descobertas, foram encontradas responsabilidades econômicas e jurídicas prioritárias para os acionistas, clientes e colaboradores, em termos de níveis de responsabilidade social corporativa. Enquanto a responsabilidade filantrópica foi encontrada para ter prioridade para o grupo de stakeholders da comunidade, a responsabilidade econômica é importante para fornecedores grupo de stakeholders. A responsabilidade legal, por outro lado, é importante para o grupo de stakeholders do ambiente. Em geral, as responsabilidades econômicas e jurídicas têm prioridades em todos os grupos de intervenientes que não o grupo comunitário.
Camilleri, MA	Valuing Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting	2015	Muitas vezes, as empresas corporativas utilizam ferramentas regulatórias de organizações não-governamentais como processos e padrões orientados a desempenho. Estes instrumentos regulamentares centram-se em questões como as normas laborais, os direitos humanos, a saúde e a segurança, a proteção do ambiente, a governança corporativa e coisas assim. Posteriormente, este artigo discute sobre a relação entre governança e sustentabilidade. Faz referência a algumas das recomendações pertinentes do grupo de peritos da União Europeia em matéria de relatórios não financeiros e de auditorias de RSE. As contribuições acadêmicas relevantes estão indicando que os clientes estão esperando maiores divulgações, responsabilidade e transparência nos relatórios de sustentabilidade. Esta contribuição sustenta que o caminho a seguir é ter governos mais proativos que aumentem o perfil da RSE. Sustenta que as comunicações de RSE e o engajamento dos stakeholders podem trazer valor compartilhado aos negócios e à sociedade. Em última análise, é do interesse das empresas implementar a sustentabilidade corporativa e responsabilidade e forjar relações frutíferas com os principais intervenientes, incluindo os regulamentos, a fim de abordar a sociedade, o meio ambiente, a governança e déficits econômicos.
Bonson, E; Bednarova, M	CSR reporting practices of Eurozone companies	2015	Os resultados revelaram um uso intensivo de indicadores de governança corporativa, uma divulgação moderada de KPIs (indicadores de desempenho chave ambiental) e um baixo uso de indicadores sociais. Nosso estudo também mostrou que há uma influência do setor, e a listagem em DJSI sobre a extensão do relatório de sustentabilidade.
Viana, MR;	Communication and C-	2015	A comunicação é muito mais do que o que a empresa se declara, ou um conjunto de procedimentos

Gutierrez-Garcia, E	Suite: Some Strategic Contributions		destinados a transmitir informações. Como uma ferramenta de gestão estratégica, ela representa o canal para que as informações do ambiente interno e externo sejam transformadas em conhecimento e contribuir com novas luzes para complexos SIBS que os gerentes devem abordar. O processo de tomada de decisão tem uma nova fase em que as opções são discutidas e a outra em que os grupos estão envolvidos de interesse no processo de implementação e avaliação das políticas e medidas levadas. Em ambos os estágios a comunicação desempenha um papel fundamental como ferramenta para a prática da consulta, a participação e comunicação. No entanto, a forma como estes processos são executados ou geridos, continua a ser objeto de análise. Boa gestão de relacionamento pode dar orientações aos gestores para responder às demandas, responder as razões para as decisões tomadas e para cultivar um ambiente de relacionamento com base na transparência e prudência. Embora seja frequentemente observado que relações com o público por causa de suas consequências sobre os riscos de reputação, em vez de considerar e participar como uma oportunidade de aprendizado e inovação. Como os autores da literatura especializada apontam, a comunicação deve fazer parte do comitê de direção e ser uma parte ativa na tomada de decisão.
Chang, DS; Chen, SH; Hsu, CW; Hu, AH	Identifying Strategic Factors of the Implantation CSR in the Airline Industry: The Case of Asia-Pacific Airlines	2015	O desenvolvimento sustentável tem sido sempre o objetivo de muitos domínios, incluindo o sector do turismo e dos transportes. No entanto, uma parte importante deste sector, a indústria da aviação, trata de muitos impactos negativos, como a poluição atmosférica, o ruído, a emissão de CO2 e a prática laboral. Responsabilidade social corporativa (RSE) é uma atividade estratégica de negócios que pode aumentar a sustentabilidade da indústria aérea. Os resultados dos índices de sustentabilidade da Dow Jones (DJSI) revelam que as companhias aéreas de países ocidentais apresentam um desempenho mais notável de RSE do que a Ásia-Pacific Airlines, sugerindo que os programas de RSE da Ásia-Pacific Airlines precisam de melhorias. Através da construção de uma hierarquia de avaliação e da aplicação do método de julgamento e avaliação do laboratório (dematel), este estudo concluiu que os principais fatores estratégicos da aplicação da RSE na indústria aérea incluem a governança corporativa, o risco e gestão de crises, gestão da marca e responsabilidade do produto (segurança).
Roda, JM; Kamaruddin, N; Tobias, RP	Deciphering Corporate Governance and Environmental Commitments among Southeast Asian Transnationals: Uptake of Sustainability Certification	2015	Analisamos as contas auditadas de quatro grandes transnacionais do agronegócio asiático. Usando análise de rede, deciframos como as 931 empresas se relacionam entre si e determinam o comportamento das transnacionais a que pertencem. Comparamos várias métricas com o compromisso ambiental dessas transnacionais. Descobrimos que as estruturas de propriedade refletem diferenças de flexibilidade, controle e custos de transações, mas não em etnias. Capital e seu controle, estrutura de propriedade e flexibilidade explicam 97% do comportamento ambiental. Isso significa que as ferramentas de mercado existentes para promover a sustentabilidade ambiental não se engajam transnacionais na escala em que a maioria de seu comportamento é determinado. Pela primeira vez, os mecanismos internos de governança corporativa são desvendados na sustentabilidade agrícola e florestal. Surgiram novas implicações como a convergência da sustentabilidade ambiental com a sustentabilidade do negócio familiar.
Adams, M	Board diversity: more than a gender issue?	2015	Tem havido uma extensa pesquisa realizada sobre a importância da governança corporativa em todo o mundo. A pesquisa parece demonstrar que, independentemente de as corporações se basearem em leis

			comuns ou em sistemas de código civil, sua longevidade e sustentabilidade surgem de uma boa governança corporativa. No entanto, as provas não demonstram claramente uma correlação entre a estrutura e as práticas de governança de uma determinada organização e o seu preço de ação. Em todo o mundo a questão da diversidade da placa está ganhando importância. O início do debate na década de 1960 centrado no sexo. Embora seja essencial realizar um debate sobre a diversidade dos gêneros, também devem ser considerados outros aspectos da diversidade. Raça, cultura e até mesmo idade pode ter um impacto direto sobre o desempenho de uma placa. As empresas australianas, particularmente aquelas listadas no ASX, têm um registro pobre de instituir qualquer tipo de diversidade. Os EUA e a União Europeia têm uma gama muito mais ampla de políticas para promover a diversidade nos conselhos empresariais. A questão chave é a melhor forma de regular para promover a diversidade entre gênero, raça, cultura e idade. A abordagem histórica da regulamentação da diversidade, definindo metas e exigindo a divulgação não parece ter entregado mudanças substanciais. Além disso, as empresas de sucesso que demonstram os muitos benefícios de ter um Conselho diversificado de os diretores irão afetar os desenvolvimentos futuros. Ao olhar para o futuro, devemos lembrar a observação de Winston Churchill's que, "no entanto, bela estratégia, você deve ocasionalmente olhar para os resultados".
de Jongh, D; Mollmann, CM	Market barriers for voluntary climate change mitigation in the south african private sector	2014	Os resultados da pesquisa sugerem que o setor privado na África do Sul adotou uma "tomada de posição, esperar e ver abordagem", que os colocam em uma posição para tirar proveito e influenciar as oportunidades e os riscos associados às alterações climáticas, sem ter um impacto negativo na linha de fundo. A principal barreira à ação voluntária das alterações climáticas é a imprecisão dos quadros políticos locais e internacionais. As diferentes regras e a incerteza resultante em torno dos quadros locais e internacionais parecem impedir uma ação coerente e significativa. Embora esta incerteza não impeça o setor privado de tomar medidas voluntárias, parece afetar negativamente a escala global e o tipo de esforços de mitigação das alterações climáticas. Enquanto as empresas estão continuamente a melhorar a qualidade da comunicação de sustentabilidade e divulgação pública, o desafio ainda reside na tradução dessas estratégias em operações diárias e práticas sustentáveis que vai além de ações de mitigação ad hoc.
Fernandez-Guadano, J	Performance of worker-owned companies: a labor corporate governance model?	2012	Diante da análise do desempenho medido através de diferentes indicadores econômicos em empresas de propriedade de trabalhadores e compara os resultados com os obtidos por empresas capitalistas convencionais. Estes resultados mostram que existem diferenças significativas em diversas variáveis econômicas-financeiras congruentes com as diferentes estruturas de propriedade de capital de ambos os tipos de empresas, mas que estes não são determinantes para decidir em favor de um trabalho modelo de governança corporativa.
Paoli, GD; Yaap, B; Wells, PL; Sileuw, A	CSR, Oil Palm and the RSPO: Translating boardroom philosophy into conservation action on the ground	2010	Na extração de óleo de palma, implica tomar responsabilidade pelos impactos sociais e ambientais, muitas vezes além do que é exigido por lei, para construir social e capital ambiental em busca de uma licença local para operar. Os padrões de certificação de terceiros são uma ferramenta popular para orientar e monitorar o impacto dos programas de RSE e ter tido raízes na palma do óleo através da mesa redonda multi-stakeholder sobre o óleo de Palma Sustentável (RSPO). Oito anos correndo, o RSPO tem feito incursões

			substanciais para melhorar o desempenho ambiental e social do Sudeste Asiático maior e mais rápido crescimento da indústria de plantio. Ainda os desafios sérios permanecem para RSPO ao mainstream práticas ambientalmente sustentáveis e socialmente responsáveis em toda a cadeia de suprimentos. Com base em experiências de trabalho com grupos multistakeholders para implementar RSPO, incluindo indústria, governo, comunidades locais, e ONGs, destacamos áreas onde a mudança é necessária não só entre os produtores, mas também a associação RSPO mais larga para construir em realizações recentes e para acelerar o progresso. Maior desafios incluem (1) melhorar a governança corporativa das empresas de plantio para traduzir a diretoria As decisões de RSE em ações de conservação no terreno; (2) empurrando processadores de membros RSPO, comerciantes, fabricantes, e os varejistas, que lucram com o óleo de palma, para compartilhar a carga de custos de implementação sustentabilidade, (3) fortalecimento das parcerias das ONGs com as empresas para fornecer o empresas especializadas requerem, mas ainda falta, e (4) criar uma estrutura regulatória mais favorável em países produtores para implementar a sustentabilidade.
Mills, E	A Global Review of Insurance Industry Responses to Climate Change	2009	As seguradoras estão cada vez mais reconhecendo a questão como uma das "empresas de gestão de risco" (ERM), um corte em todos os domínios de subscrição, gestão de ativos e governança corporativa. Suas respostas estão se tornando correspondentes sofisticadas. Com base em uma revisão de mais de 300 documentos-fonte, além de um levantamento direto das companhias de seguros, temos identificado 643 atividades específicas de 244 entidades de seguros de 29 países, representando um 50 por cento ano-sobre-ano de aumento da atividade. Estas entidades representam colectivamente \$1.2 trilhões em prêmios anuais e \$13 em ativos, empregando 2.2 milhões pessoas. Além das atividades por parte de 189 seguradoras, oito resseguradoras, 20 intermediários e 27 organizações de seguros, identificamos 34 entidades não-seguradoras que colaboraram nestes esforços. Desafios e oportunidades incluem trazer produtos e serviços promissores para a escala, continuando a identificar e preencher lacunas de mercado e cobertura, identificando e confirmando a veracidade das melhorias ecológicas. Há também necessidade de convergência entre sustentabilidade e resiliência de desastres, maior engajamento das seguradoras na adaptação às mudanças climáticas inevitável e clarificar o papel que os reguladores irão desempenhar no movimento do mercado.
Forstmoser, P; Herger, N	Managing reputational risk: A Reinsurer's view	2006	Este artigo situa a gestão da reputação no contexto de valores corporativos, governança corporativa, responsabilidade corporativa e a "tripla linha de fundo"; no contexto, isto é, dos elementos mais fundamentais da política corporativa. Com efeito, apenas uma abordagem holística pode fazer justiça à complexidade do fenômeno da reputação. Nas nossas reflexões sobre a implementação da gestão da reputação, vamos utilizar a Swiss Re como um exemplo concreto, demonstrando de forma detalhada as instituições, instrumentos e tarefas pertinentes. Esta questão de implementação envolve uma série de questões: cidadania corporativa, gestão de sustentabilidade e conformidade corporativa, entre outros, mas talvez o mais importante, o papel de reputação desempenha no sucesso econômico sustentável de uma empresa.
Marsiglia, E; Falautano, I	Corporate social responsibility and	2005	A suposição básica é que a boa governança corporativa e responsabilidade social corporativa (RSE) estão gradualmente avançando de uma variante "filantrópica" do capitalismo corporativo para abordagens

	sustainability challenges for a bancassurance company	estratégicas para recuperar a confiança dos clientes e da sociedade III General. O seu papel como gestores de risco (e também social) significa que as seguradoras têm de elaborar diferentes modelos e mecanismos para uma boa governança corporativa e RSE, tendo em vista um novo estado de jogo entre os vários intervenientes envolvidos. A estreita fronteira entre os requisitos juridicamente vinculativos e as iniciativas de auto-regulação tem de ter em conta ao abordar temas como a boa governança e a RSE. Uma mudança cultural está envolvida, transformando uma abordagem de "conformidade normativa" em uma abordagem "mais regulamentar". Este artigo centra-se nos desafios que o monovolume, como empresa de seguros pertencente a um grupo bancário com uma estratégia de RSE bem definida, enfrenta na identificação e implementação de iniciativas e medidas de RSE coerentes.
--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos resultados, percebe-se que as organizações apresentam alguns desafios que se assemelham, sendo um deles conciliar os ambientes internos e externos, a sustentabilidade ambiental com a sustentabilidade econômica, a obtenção de lucro e o respeito ao meio em que se inserem.

As organizações necessitam de normas e regras internas bem estruturadas, e procedimentos que possam retornar à informação da organização. Apesar das organizações disporem de mecanismos de respostas, a gestão, em grande parte das vezes, carece de controles efetivos e robustos que apoiem o processo decisório.

Neste sentido Camillere (2015), relata em seu estudo que as contribuições acadêmicas relevantes estão indicando que os clientes estão esperando maiores divulgações, responsabilidade e transparência nos relatórios de sustentabilidade. Esta contribuição sustenta que o caminho a seguir é ter dirigentes mais proativos e conectados com os interesses dos seus consumidores

Os resultados da pesquisa de Wang (2017) sugerem que as partes interessadas constituem um componente essencial no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, pois quando elas pressionam a organização a divulgar informações sobre práticas sustentáveis e responsabilidade social corporativa, podem levar a gerência a se concentrar nos problemas relacionados a ações de desenvolvimento sustentável, agregar valor e, eventualmente, alcançar um desenvolvimento mais sustentável. A adoção, por uma organização, de estratégias de desenvolvimento mais sustentáveis é indicativa de atenção gerencial as percepções das partes interessadas.

Diante das diversas e diferentes formas estruturais, as organizações precisam tornar-se eficientes diante do aumento da concorrência, diante de um mundo tão dinâmico e nesse cenário um dos fatores imprescindíveis para o sucesso e uma organização é a capacidade de criar relações duradouras e de confiança com seus públicos de interesse, de acordo com uma abordagem de orientação comercial de longo prazo e criação de valor.

Observa-se que este é o verdadeiro espírito de uma organização sustentável, possibilitando assim com clareza seu direcionamento, afetando de forma positiva suas metas, estratégias e ações, independentemente da sua estrutura formal. Observa-se também que a abordagem corporativa depende da visão associada pelo conselho de administração; por conseguinte, o conselho apresenta-se com o papel

fundamental na integração da sustentabilidade na cultura empresarial, em outros termos, o conselho de administração é o verdadeiro promotor da sustentabilidade corporativa e a convergência substancial entre os sistemas de informação privilegiada (SALVIONI, GENNARI E BOSETTI, 2016).

2.1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central analisar o estágio do desenvolvimento da pesquisa sobre o tema governança corporativa e sustentabilidade no mundo, considerando os artigos publicados no período de 1945 a 01/2018 (73 anos) na base Web of Science. Nesta busca por artigos sobre a temática governança corporativa e sustentabilidade desenvolveu-se um estudo bibliométrico. Foram evidenciados 40 artigos os quais constituíram nossa amostra.

Concluiu-se neste estudo, de maneira ampla, sobre o perfil das publicações e da evolução do tema Governança Corporativa e Sustentabilidade, explorando aspectos sobre a temática com o escopo de nortear e efetivamente contribuir com o avanço e aperfeiçoamento em estudo com a temática em questão no meio acadêmico. Constatou-se a integração do tema Governança Corporativa com a Sustentabilidade, mostrando assim a relevância que as boas práticas de governança corporativa têm significância na gestão e conseqüentemente na sustentabilidade nas organizações. Esta pesquisa mostrou indícios de crescimento do tema governança corporativa e sustentabilidade a partir de 2015, tendo seu pico em 2016, o que se mostra sendo um estudo recente.

Ao se observar os resultados sistematizados por meio da figura 2, conclui-se que governança e a sustentabilidade são expressões que se adjetivam pelo termo corporativa, formando assim uma tríade, que por vezes pode ser utilizada separadamente (governança corporativa ou sustentabilidade corporativa) contudo, o estudo evidencia que nos últimos anos existem esforços na academia de sistematizar a junção das terminologias resultado na possibilidade da utilização da expressão governança e sustentabilidade corporativa, ou seja, uma vivendo condicionada pela outra. Pode ter uma organização, ações de governança corporativa na atualidade sem levar em consideração a sustentabilidade? De outro prisma, pode se dizer que uma organização possui sustentabilidade corporativa se não se utiliza de mecanismos de governança?

Fica evidente, sim, que a adoção de práticas de Governança Corporativa contribui para o desenvolvimento e sustentabilidade de uma organização, contudo, nota-se que o olhar dos executivos e por consequência os retratos da academia sobre o universo organizacional têm se focado em majoritariamente econômicos, ficando em segundo plano aspectos ambientais e sociais. Ou seja, ainda é difícil inserir a ideia de sustentabilidade no processo de tomada de decisão.

Também merece atenção de pesquisas futuras a noção de sustentabilidade destas organizações, bem como, o real interesse destas quando se debruçam em executar estratégias focadas em resultados na linha ambiental e social. Seriam essas estratégias verdadeiramente o resultado de uma consciência evoluída sobre o ambiente e as pessoas ou são, quando realizadas, meramente uma estratégia de instrumentalizá-las como alavancas para o sucesso econômico?

REFERÊNCIAS SEÇÃO 2.1

ADAMS, Michael. Board diversity: more than a gender issue?. **Deakin law review**. Volume: 20, edição: 1 - Páginas: 123-152, publicado: 2015.

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

ALMEIDA, Bruno José Machado de. Auditoria e sociedade: o diálogo necessário. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 34, p. 80-96, 2004.

Análise Sob a Perspectiva da Teoria dos Jogos e da Social Network Analysis. **XVII INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT**. Technological Innovation and Intellectual Property: Production Engineering Challenges in Brazil Consolidation in the World Economic Scenario. Belo Horizonte, Brazil, 04 to 07 October – 2011.

ANDRADE, A., & ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas. 2009.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira. **Modelo-Diagnóstico de práticas de governança para pequenas e médias empresas familiares**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2010.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; et al. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: Proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 - n. 01 - p. 117-138 - jan./mar. 2013.

BENITES, Lira Luz Lazaro; POLO, Edison Fernandes. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: Governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, Edição Especial, p. 195-210, MAI. 2013.

BERNARDI, Patrícia C. **A evolução do conceito de Governança Corporativa à luz da ética: uma análise longitudinal**. 2008. 149f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas. São Paulo: FGV, 2008.

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

BOESCHE, Leonardo. **Relação entre Autogestão e Governança em Cooperativas Agropecuárias do Paraná**. Dissertação (mestrado) – Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, 2015.

BONSON, Enrique; BEDNAROVA, Michaela. CSR reporting practices of Eurozone companies. **Revista de contabilidad-spanish accounting review**. Volume: 18 Edição: 2 Páginas: 182-193, publicado: JUL-DEC 2015.

BORTOLUZZI, Franciane; LEISMANN, Edison Luiz; JOHANN, Jerry Adriani. Corporate governance: the case of cooperative Copacol. **Revista metropolitana de sustentabilidade**. Volume: 6, edição: 3 - Páginas: 23-40, publicado: SEP-DEC 2016.

BORTULUZZI, Franciane; LEISMANN, Edison Luiz; JOHANN, Jerry Adriani. Governança corporativa: O caso da cooperativa Copacol. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 23-40, Set./Dez., 2016.

BRAGA, Alexandre; BRAGA, Daniele Penteado Gonçalves. **Assimetria informacional**: Um olhar sob a ótica do comportamento interorganizacional na abertura de informações contábeis. XIX Congresso Brasileiro de Custos – Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2012.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. COOPERATIVISMO. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Biotecnologia agropecuária. Brasília, DF: Mapa, 2012.

CAMILLERI, Mark Anthony. Valuing Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting. **Corporate reputation review**. Volume: 18, edição: 3 - Páginas: 210-222, publicado: AUG 2015.

CARPES, Antonio Maria da Silva; CUNHA, Paulo Roberto da Cunha. 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 jan. /abr. 2018.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 3, 2002.

CARVER, J. A case for global governance theory: practitioners avoid it, academics narrow it, the world needs it. **Corporate Governance: An International Review**, 18(2), 149- 157. 2010.

CETINKAYA, Melek; AGCA, Veysel; OZUTKU, Hatice. Priorities for Corporate Social Responsibility Reporting: Evidence from Listed Turkish Companies in Istanbul Stock Exchange. **Journal of economic and social studies**. Volume: 5, edição: 2 - Páginas: 57-77, publicado: FAL 2015.

CHAMBERS, N.; HARVEY, G.; MANNION, R. Who should serve on health care boards? What should they do and how should they behave? A fresh look at the literature and the evidence. **Cogent business & management**. Volume: 4, Número do artigo: 1357348 Publicado: AUG 2 2017.

CHANG, Dong-Shang; CHEN, Sheng-Hung; HSU, Chia-Wei; et al.. Identifying Strategic Factors of the Implantation CSR in the Airline Industry: The Case of Asia-

- Pacific Airlines. **Sustainability**. Volume: 7, Edição: 6 - Páginas: 7762-7783, publicado: JUN 2015.
- CHEUNG, Y., CONNELLY, J. T., JIANG, P., & LIMPAPHAYOM, P.. Does corporate governance predict future performance? Evidence from Hong Kong. **Financial Management**, 40(1), 159-197. 2011.
- COHEN, Jeffrey; KRISHNAMOORTHY, Ganesh; WRIGHT, Arnold M. Corporate governance and the audit process. **Contemporary accounting research**, v. 19, n. 4, p. 573-594, 2002.
- COLLIN, S. O. & BENGTSSON, L. Corporate governance and strategy: a test of the association between governance structures and diversification on Swedish data. **Corporate Governance**, 8(2). 2000.
- COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural - SESR**, 50(2), 285-300, 2012.
- CUFFA, Denise de; ZAGO, Carine; ZARELLI, Paula Regina; et al. The Impact of Electronic Corporate Governance in Knowledge Management. **NAVUS-Revista De Gestão E Tecnologia**. Volume: 6, edição: 4 - Páginas: 98-107, publicado: OCT-DEC 2016.
- DANTAS DE VASCONCELOS, Maria Livanía; SILVA MANZI, Suely Maria; PIMENTEL, Marcio Sampaio. An Analysis of Explanations Submitted by Listed Companies BM&FBOVESPA for not Publicize the Sustainability Report or Similar. **REUNIR-Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade**. Volume: 6, edição: 3 - Páginas: 104-122, publicado: 2016.
- DENIS, D. J., DENIS, D. K. & SARIN, A. Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. **Strategic Management Journal**, 20, 1071-1076. 1999.
- DENIS, Diane K.; MCCONNELL, John J. International corporate governance. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 38, n. 01, p. 1-36, 2003.
- DZINGAI, Isaih; FAKOYA, Michael Bamidele. Effect of Corporate Governance Structure on the Financial Performance of Johannesburg Stock Exchange (JSE)-Listed Mining Firms. **Sustainability**. Volume: 9, edição: 6 - Número do artigo: 867, publicado: JUN 2017.
- EHNERT, Ina; PARSA, Sepideh; ROPER, Ian; et al. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **International journal of human resource management**. Volume:27, edição: 1 - Páginas: 88-108, publicado: JAN 2016.
- EISENHARDT, K. M.. Agency theory: na assessment and review. **The Academy of Management Review**, 14(1). 1989.

- ELKINGTON, J. Governance for Sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, USA, v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006.
- ENKE, Stephen. Consumer coöperatives and economic efficiency. **The American Economic Review**, v. 35, n. 1, p. 148-155, 1945.
- FAMA, Eugene F. Agency Problems and the Theory of the Firm. **The Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.
- FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Agency problems and residual claims. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 327-349, 1983.
- FARIA, Paulo Deiser Pereira; MENEZES, João Paulo Calemba Batista; FERREIRA, Anelisa de Carvalho; SANT'ANA, Naiara Leite dos Santos; SILVA, Sabrina Amélia de Lima. Fatores Determinantes do Acesso às Cooperativas de Crédito do Município de Teófilo Otoni - MG: uma Abordagem a Partir do Modelo Logit. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC** – Santa Maria, RS, v.4, n.7, jan./jun. 2017.
- FÁVERO, Jéferson Deleon. Uma análise da dimensão de Governança Corporativa nas empresas listadas no ISE 2014 da BM&FBovespa. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 123-143, mai./ago. 2017.
- FERNANDEZ-GUADANO, Josefina. Performance of worker-owned companies: a labor corporate governance model? **Innovar-revista de ciências administrativas y sociales**. Volume: 22, edição: 43 - Páginas: 33-43, publicado: JAN-MAR 2012.
- FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda; FARIA, Luiz Mauricio. **Mensuração da governança em cooperativas agropecuárias**: proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA. XLIII CONGRESSO DA SOBER. Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, 24 a 27 de Julho de 2005.
- FIGUEIREDO, Fabrício Henrique de; SILVEIRA, José Fidelis da; DRUMOND, Vitória Resende Soares. O Diagnóstico Organizacional como Estratégia para o Desenvolvimento e a Competitividade das Cooperativas Mineiras: O caso do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas PDGC. **Congresso internacional de Administração**. 13 a 16 de setembro. Natal – RN, 2016.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens; BALASSIANO, Moisés. **Teoria da Agência Versus Poder Discricionário do Gestor**: Há Solução para o Enigma? Publicado em 2015. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoa-1938.pdf>>. Acesso em abril de 2019.
- FORSTMOSER, Peter; HERGER, Nikodemus. Managing reputational risk: A Reinsurer's view. **Geneva papers on risk and insurance-issues and practice**. Volume: 31, edição: 3 - Páginas: 409-424, publicado: JUL 2006.
- FRANCA, Silvano; GUBEROVIC, Silvia Regina; SANTOS, Fernando de Almeida; et al. Accountability of the relevance of institutions of higher education to society. **Revista metropolitana de sustentabilidade**. Volume: 6, edição: 3 - Páginas: 4-22, publicado: SEP-DEC 2016.

FRANCISCO, E. de R. RAE-eletrônica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geonálise e redes sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 280-306. 2011.

FRANCISCO, José Roberto de Souza. **Índice de governança corporativa [manuscrito]:** criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito – 2014. Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte, 2014.

FREEMAN, R. E. & REED, D. L.. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3). 1983.

GARCIA-TOREA, Nicolas; FERNANDEZ-FEIJOO, Belen; de la Cuesta, Marta. Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders?. **Brq-Business Research Quarterly**. Volume: 19, edição: 4 - Páginas: 246-260, publicado: OCT-DEC 2016.

Geneva papers on risk and insurance-issues and practice. Volume:34, edição:3 - Páginas:323-359, publicado: JUL 2009.

GIAROLA, Eduardo. A Fidelização dos Associados nas Cooperativas de Leite: Uma GRÜN, R.. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(52), 139-161. 2003.

HACAYEN-DA-SILVA, lessandra; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; HACAYEN-DA-SILVA. Antônio João. Governança cooperativa: As práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC* – Santa Maria, RS, Edição Especial 01/2018.

HANSEN, Nora; MORROW, Monica. Current status of axillary node dissection. In: **Breast cancer**. Springer New York, 1999. p. 155-170.

HAPSORO, Dody; FADHILLA, Anna Fauzia. Relationship analysis of corporate governance, corporate social responsibility disclosure and economic consequences: Empirical study of Indonesia capital market. **South east asian journal of management**. Volume: 11, edição: 2 - Páginas: 164-182, publicado: OCT 2017.

HELMBERGER, Peter. Future roles for agricultural cooperatives. *Journal of Farm Economics*, v. 48, n. 5, p. 1427-1435, 1966.

IBGC - Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC - Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5a ed. São Paulo: IBGC, 2015.

JENSEN, M. C. & MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 1-77. 1976.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JONGH, Derick de; MOELLMANN, Carmen M. Market barriers for voluntary climate change mitigation in the South African private sector. **South African journal of economic and management sciences**. Volume: 17, edição: 5 Páginas: 639-652, publicado: 2014.

KOCMANOVÁ, A.; HŘEBÍČEK, J.; DOČEKALOVÁ, M. Corporate Governance and Sustainability. **Economics and Management**, Reino Unido, v. 16, p. 543-550, 2011.

KOCMANOVÁ, Alena; DOCEKALOVA, Marie Pavlakova; SKAPA, Stanislav; et al.. Measuring Corporate Sustainability and Environmental, Social, and Corporate Governance Value Added. **Sustainability**. Volume: 8, edição: 9, Número do artigo: 945, publicado: SEP 2016.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Corporate ownership around the world. **The journal of finance**, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LISZBINSKI, Bianca Bigolin; MACAGNAN, Clea Beatriz; PATIAS, Tiago Zardin; et al. Governança em cooperativas agropecuárias: Um estudo sob a ótica da arquitetura contratual. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Volume 5, Número 9, Jan./Jul. 2016.

LOBO, Gleidson Sobreira. **Práticas de governança corporativa adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas**. Fortaleza, 2010. Dissertação submetida ao Programa de Pósgraduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará – UFC, 2010.

LOPATTA, Kerstin; JAESCHKE, Reemda; CANITZ, Felix; et al. International Evidence on the Relationship between Insider and Bank Ownership and CSR Performance. **Corporate governance-an international review**. Volume: 25, edição: 1 - Páginas: 41-57, publicado: JAN 2017.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; PAULINO, Adriana de Toledo; MOREIRA ZITTEI, Marcus Vinicius; et al. The importance of sustainability for companies in the electricity sector: Use of sustainability reports based on the GRI - Global Reporting Initiative. **Revista metropolitana de sustentabilidade**. Volume: 5, edição: 3 - páginas: 4-25, publicado: SEP-DEC 2015.

MACHADO JUNIOR, Celso; RIBEIRO, Daielly Melina Nassif Mantovani; MAZZALI, Leonel; et al. Indicadores de governança e sustentabilidade de empresas brasileiras. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.15, n.2, Maio/Agosto – 2017.

MALACRIDA, M. J. C., & YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidencição das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista Contabilidade & Finanças**, 17, 65-79. 2006.

MANSOOR, Hafsa; MAROUN, Warren. An initial review of biodiversity reporting by South African corporates: The case of the food and mining sectors. **South African journal of economic and management sciences**. Volume: 19, edição: 4 - Páginas: 592-614, publicado: 2016.

MAPURUNGA, P. V. R., PONTE, V. M. R., COELHO, A. C. D., & MENESES, A. F. de. Determinantes do nível de disclosure de instrumentos financeiros derivativos em firmas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, 22(57), 263-278. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Estudo comparativo sobre Governança Corporativa: análise de três Clubes de Futebol do Estado de São Paulo. XXXI encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 22 a 26 de setembro de 2007.

MARSIGLIA, E; FALAUTANO, I. Corporate social responsibility and sustainability challenges for a bancassurance company. **Geneva papers on risk and insurance-issues and practice**. Volume: 30, edição: 3 - páginas: 485-497, publicado: JUL 2005.

MARTIN, Graeme; FARNDALE, Elaine; PAAUWE, Jaap; et al.. Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. **European management journal**. Volume: 34, Edição: 1 - Páginas: 22-35, publicado: FEB 2016.

MEMILI, Esra; MISRA, Kaustav. Corporate Governance Provisions, Family Involvement, and Firm Performance in Publicly Traded Family Firms. **International journal of financial studies**. Volume: 3, edição: 3 - Páginas: 194-229, publicado: SEP 2015.

MILLS, Evan. A Global Review of Insurance Industry Responses to Climate Change. MORK, R., SHLEIFER, A. & VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation: an empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, 20(1/2), 293-315. 1988.

NASCIMENTO, Glauce. **Práticas de sustentabilidade corporativa: verificação do grau de maturidade da sustentabilidade em hospitais acreditados no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPED de Administração, 2013.

NTIM, Collins G. Corporate governance, corporate health accounting, and firm value: The case of HIV/AIDS disclosures in Sub-Saharan Africa. **International journal of accounting**. Volume: 51, edição: 2 - Páginas: 155-216, publicado: JUN 2016.

ORO, I. M., FROZZA, J., EIDT, J. Práticas de Governança Corporativa em Cooperativa Agropecuária: o caso da Cooperalfa. In: **II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, Florianópolis**, 2008. Anais... II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças.

OSINSKI, Marilei; ROMAN, Darlan Jose; PEREIRA, Mauricio Fernandes. Social responsibility and corporate governance in a building company. **Revista Eletronica de Estrategia e Negocios-REEN**. Volume: 9, edição: 1 - páginas: 180-203, publicado: JAN-APR 2016.

PAOLI, Gary D.; YAAP, Betsy; WELLS, Philip L.; et al. CSR, Oil Palm and the RSPO: Translating boardroom philosophy into conservation action on the ground. **Tropical conservation science**. Volume: 3, edição: 4 - Páginas: 438-446, publicado: 2010.

PICCHI, Marcelo Rodolfo. **Contribuições das Práticas de Governança Corporativa no Processo de Profissionalização das empresas familiares do agronegócio**: Um estudo multicase no segmento de implementos agrícolas. Jaboticabal, 2017. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017.

PUNSUVO, Fábio Riberi; KAYO, Eduardo Kazuo; DE CAMPOS BARROS, Lucas Ayres Barreira. O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da Governança Corporativa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 45, p. 63-72, 2007.

RECALDE VIANA, Monica; GUTIERREZ-GARCIA, Elena. Communication and C-Suite: Some Strategic Contributions. **Análisi-quaderns de comunicació i cultura**. Edição: 52 - Páginas: 97-112, publicado: JUN 2015.

RIBEIRO NETO, R. M., & FAMÁ, R. Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro – o novo mercado. **Revista de Administração da USP**, 37(1), 29-38. 2002.

RODA, Jean-Marc; KAMARUDDIN, Norfaryanti; TOBIAS, Rafael Palhiarim. Deciphering Corporate Governance and Environmental Commitments among Southeast Asian Transnationals: Uptake of Sustainability Certification. **Forests**. Volume: 6, edição: 5 - Páginas: 1454-1475, publicado: MAY 2015.

RODRIGUEZ, Maria Del Mar Miras; PEREZ, Bernabe Escobar. Does the institutional environment affect csr disclosure? The role of governance. **RAE-Revista De Administracao De Empresas**. Volume: 56, edição: 6 - Páginas: 641-654, publicado: NOV-DEC 2016.

RODRIGUEZ-FERNANDEZ, M. Mercedes. Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. **BRQ-Business Research Quarterly**. Volume: 19, edição: 2 - Páginas: 137-151, publicado: APR-JUN 2016.

ROEHE, Cláudia Lac. **Investigação das contribuições das práticas de governança corporativa**: Estudo de caso em empresas familiares do Rio Grande do Sul. Dissertação apresentada ao Programa de PósGraduação da Escola de Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2012.

- ROSSONI, L., & MACHADO da SILVA, C. L.. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, spe, 173-198, 2010.
- ROSSONI, L., & MACHADO da SILVA, C. L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F Bovespa. **Revista de Administração de Empresas**, 53(3), 272-289. 2013.
- SAITO, R. & SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, 48(2), 79-86. 2008.
- SALVIONI, Daniela M.; GENNARI, Francesca; BOSETTI, Luisa. Sustainability and Convergence: The Future of Corporate Governance Systems? **Sustainability**. Volume: 8, edição: 11 Número do artigo: 1203, publicado: NOV 2016.
- SAMPAIO, R. R.; ROSA, C. P.; PEREIRA, H. B. de B. Mapping Information and Knowledge Flow: IT Governance from the Perspective of Social Networks. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 377-387, 2012.
- SANTANDER, Z. B. G. Níveis diferenciados de governança corporativa e o efeito sobre o risco de suas ações. **Revista de Finanças Aplicadas**, 1, 1-24. 2010.
- SANTOS, Gleberon de Santana dos; SANTOS, Andreia Aparecida Pandolfi dos; SEHNEM, Simone. Como mensurar a sustentabilidade? Um estudo das principais técnicas e indicadores. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 3-48, jan/jun. 2016.
- SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R.; PETERSEN, H. **An introduction to corporate environmental management: striving for sustainability**. Sheffield: Greenleaf, 2003.
- SEXTON, Richard J.; ISKOW, Julie. **Factors critical to the success or failure of emerging agricultural cooperatives**. Division of Agriculture and Natural Resources, University of California, 1988.
- SCHWACH, Christiane Garrido; ASSIS, Sonia Francisca Monken de. A influência da governança corporativa na sustentabilidade das operações de serviços de saúde. IV Simpósio Internacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade. **Anais do IV SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015.
- SIDDIQUI, Javed; HUMPHREY, Christopher. The business of cricket and the shifting significance of accounting. **Accounting history**. Volume: 21, edição: 1 - Páginas: 5-24, publicado: FEB 2016.
- SIEW, Renard Yung Jhien. Critical Evaluation of Environmental, Social and Governance Disclosures of Malaysian Property and Construction Companies. **Construction economics and building**. Volume: 17, edição: 2 - Páginas: 81-91, publicado: 2017.

SILVA, S.S.; SOUSA, A. R.; LEITE, E. T.. Conflito de agência em organizações cooperativas: Um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SIQUEIRA, Luciana Cardoso; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 1, p. 43-63, jan./mar. 2014.

SOARES, Elisângela de Magalhães; MILANI, Bruno. Performance of traditional investment funds and ETFS linked to sustainability and corporate governance. **Revista de gestão finanças e contabilidade**. Volume: 5, edição: 4 Páginas: 26-42, Publicado: SEP-DEC 2015.

SOUZA, F. C. de, & BORBA, J. A. Governança corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. **Contabilidade Vista & Revista**, 18(2), 35-48. 2007.

SOUZA, F. P., & BAIDYA, T. K. N. Governança corporativa na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) como mecanismo de aperfeiçoar a gestão na Agência. Sociedade, **Contabilidade e Gestão**, 11 (1), pp. 66-83. 2016.

SOUZA, José Gilberto de; MIRANDA, Luiz Carlos; SANTOS, Andresson Fernandes Araujo dos; et al.. Governança corporativa em uma empresa familiar de Pernambuco. **R. Cont. Ufba**, Salvador-Ba, v. 9, n. 3, p. 35 - 47, set-dez 2015.

STOFFEL, Maria; GEHLEN, Luciana. Governança Corporativa - Uma Estratégia de Alinhamento de Interesses - Um Estudo de caso da Agresarina. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, p. 60-73, 2011.

STROH, L. K., BRETT, J. M., JOSEPH, P., REILLY, B. & REILLY, A. H. Agency theory and variable pay compensation strategies. **Academy of Management Journal**, 39(3), 751-767. 1996.

TEJEDO-ROMERO, Francisca; RODRIGUES, Lucia Lima; CRAIG, Russell. Women directors and disclosure of intellectual capital information. **European research on management and business economics**. Volume: 23, edição: 3 - Páginas: 123-131, publicado: SEP-DEC 2017.

TREMBLAY, Marie-Soleil; GENDRON, Yves; MALSCH, Bertrand. Gender on board: deconstructing the "legitimate" female director. **Accounting auditing & accountability journal**. Volume: 29, edição: 1 - Páginas: 165-190, publicado: 2016.

TRIREKSANI, Terri; DJAJADIKERTA, Hadrian Geri. Corporate Governance and Environmental Disclosure in the Indonesian Mining Industry. **Australasian accounting business and finance journal**. Volume: 10, edição: 1 - Páginas: 18-28, número do artigo: 3, publicado: 2016.

VILELA, R. H. P., FERRAZ, S. B., & FERRAZ, S. F. S. Modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, 14(1), 28---48, 2015.

WANG, Mao-Chang. The Relationship between Firm Characteristics and the Disclosure of Sustainability Reporting. **Sustainability**. Volume: 9, edição: 4, número do artigo: 624 Publicado: APR 2017.

WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN, Jerold L. Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 3, p. 613-633, 1983.

WEIR, C., LAING, D. e MCKNIGHT, P.J. Mecanismos de Governança Interna e Externa: Seu Impacto no Desempenho de Grandes Empresas Públicas do Reino Unido. **Journal of Business Finance & Accounting**, 29, 579-611, 2002.

ZANATTA, J. M.; TREVISAN, J.K.D.V.; BAGGIO, D.K. Estrutura de governança corporativa de um hospital filantrópico: Um estudo de caso. **HOLOS**, Ano 34, Vol. 1, 2018.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 29, n. 3, 1994.

2.2 A DISCUSSÃO CIENTÍFICA SOBRE O COOPERATIVISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTAVEL

SCIENTIFIC DISCUSSION ON COOPERATIVISM AND SUSTAINABLE LOCAL DEVELOPMENT

Resumo

As transformações econômicas, culturais, políticas, ambientais e sociais pela qual a humanidade vem enfrentando é decorrente do atual modelo de desenvolvimento, considerado hoje como insustentável. O cooperativismo surge como uma alternativa de contribuição para a promoção do desenvolvimento local. Diante da necessidade de um desenvolvimento sustentável, o presente estudo objetivou analisar o estágio do desenvolvimento da pesquisa sobre o tema Cooperativismo e Desenvolvimento Sustentável no mundo, considerando os artigos publicados no período de 1945 a 01/2018 na base Web of Science. Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se o método bibliográfico. A partir dos registros científicos, percebeu-se que o cooperativismo é uma organização que adota práticas e preocupações com a sustentabilidade como a própria evolução dos cooperados nas dimensões econômicas, por meio a disponibilidade e acesso ao mercado tanto para comercialização, como para o consumo e sob os aspectos sociais podendo ser destacado a inclusão social dos membros.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Desenvolvimento Rural; Desenvolvimento Sustentável; Cooperativismo.

Abstract

The economic, cultural, political, environmental and social transformations that humanity is facing is due to the current model of development, considered today as unsustainable. Cooperativism emerges as an alternative contribution to the promotion of local development. Faced with the need for sustainable development, the present study aimed to analyze the stage of development of research on the theme Cooperativism and Sustainable Development in the world, considering the articles published in the period from 1945 to 01/2018 in the Web of Science. For the development of this work the bibliographic method was used. From the scientific records, it was perceived that cooperativism is an organization that adopts practices and concerns with sustainability as the own evolution of the cooperative ones in the economic dimensions, through the availability and access to the market for both commercialization and consumption and under social aspects and the social inclusion of the members may be highlighted.

Key words: Sustainable local development; Rural Development; Regional Development; Cooperativism

2.2.1 INTRODUÇÃO

As estratégias de desenvolvimento local tiveram sua gênese na década de 1930, contudo houve ênfase maior a partir da década de 1960. Tem-se como premissa, nos dias atuais uma perspectiva que superou a noção de desenvolvimento pautado unicamente em indicadores econômicos, passando a considerar aspectos sustentáveis e inclusivos da terminologia. Nesta nova perspectiva o agente assume um papel de destaque, bem como a sua interação nos ambientes organizacionais, atuação esta, que pode ser decisiva na árdua tarefa de promover o desenvolvimento sustentável.

Sen (2000) contribui sinalizando que o desenvolvimento deve ser compreendido sob a ótica de todas as esferas humanas, integrando aspectos econômicos, sociais e políticos. Logo, o desenvolvimento de uma população está intrinsecamente vinculado à qualidade de vida de forma durável e contínua e ao aumento da justiça social. Desse modo, faz-se necessário repensar a forma como vem acontecendo o “crescimento” da sociedade e visualizar possíveis alternativas para a garantia de um ambiente saudável para as gerações atuais e futuras. Para isso torna-se imperioso refletir sobre o papel de cada ser humano nesse cenário, onde todas as ações individuais e coletivas serão responsáveis pelo rumo do futuro, próprio e dos demais seres vivos.

Do ponto de vista do capitalismo tradicional, a evolução do local é vista a partir da industrialização e da urbanização, que são considerados aspectos fundamentais para o desenvolvimento. A racionalidade econômica deste modelo é das concentrações espaciais e do desequilíbrio regional. A busca pelo lucro, pelo crescimento do faturamento e pelos constantes aumentos de produtividade consolidaram-se como elementos básicos do processo de acumulação e concentração de capitais nos níveis empresariais e espaciais, resultando em uma economia de concentração (CUNHA, 1998). Esta visão capitalista aplicada, principalmente aos modelos de industrialização e urbanização, gera-se a necessidade de um processo de crescimento econômico contínuo que não se consolida efetivamente em desenvolvimento, gerando desequilíbrios e problemas sociais.

Uma das formas que as pessoas passam a agir de maneira coletiva na comunidade local é através de cooperativas. Para Bialoskorski Neto (2002), a

estrutura das organizações cooperativistas demonstra uma fundamental e consequente função pública de desenvolvimento econômico, no que diz respeito a geração e distribuição de renda e à criação de empregos. Tendo em vista que as cooperativas podem distribuir os resultados econômicos numa proporção às operações com seus cooperados, este aspecto pode ser vinculado a processo de distribuição de renda, com maior equidade. Oliveira (2001) ressalta que as cooperativas são organizações que contribuem na promoção do desenvolvimento local, visto que, um de seus princípios é desenvolvimento sustentado das sociedades onde atuam. Ainda Bialoskorski Neto (2002) ressalta que quando ocorre um aumento de 10% no número de produtores associados em cooperativas, ocorre um incremento médio de 2,5% na renda média regional, constatando a hipótese da fundamental importância deste tipo de organização para o desenvolvimento, visto o poder de geração de renda e a distribuição dela.

Neste sentido, este estudo busca responder a seguinte pergunta: Qual o estágio do desenvolvimento da pesquisa que vincula o Cooperativismo e Desenvolvimento Sustentável no mundo, no período de 1945 a 01/2018?

Diante do exposto, o objetivo central desta pesquisa consiste em analisar o estágio do desenvolvimento da pesquisa sobre o tema Cooperativismo e Desenvolvimento Sustentável no mundo, considerando os artigos publicados no período de 1945 a 01/2018.

No que tange a delimitação desta pesquisa, os artigos analisados são originários da base de dados Web of Science desde 1945 até Janeiro de 2018. Portanto, foram observados a quantidade de produção científica relacionado aos anos de publicação; número de publicação, por ano e por revista; contagem de referência citada por ano e por revista; relação do número de autores por ano de publicação; relação de artigos por País/Região; A relação da quantidade de artigo por idioma; a relação dos artigos por Organizações – Aprimorada; a relação de artigos por áreas de pesquisa e a relação de artigos por categoria Web of Science.

Este artigo está estruturado em cinco seções, na primeira parte é apresentada a introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico referente ao tema Cooperativismo e Desenvolvimento Local Sustentável. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da

pesquisa. Na sequência, a quarta seção apresenta os resultados encontrados. Por fim, na última seção constam as considerações finais.

2.2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.2.1 O Cooperativismo

De acordo com Bialoskorski Neto (1997), o cooperativismo teve seu surgimento na pré-história, mas somente no século XIX, com a Revolução Industrial ele teve o seu maior desenvolvimento devido às condições econômicas e sociais impostas na época.

Robert Owen (1771-1858), industrial e filantropo, realizou importantes ações no ramo industrial, como a redução da jornada de trabalho dos operários que trabalhavam na sua fábrica e a promoção de uma série de ações que objetivavam a regeneração moral dos indivíduos bem como o aumento da autoestima dos mesmos enquanto operários, além disso implantou restaurantes e alojamentos, proibiu o trabalho infantil de crianças com menos de dez anos de idade dentre outras ações. Todas essas iniciativas implementadas por ele na sua empresa o induziram a se converter ao socialismo associacionista e cooperativista que acabou por fomentar o movimento operário para a prática concreta do cooperativismo (RÊGO, 2016).

Segundo Pinto (2009), as ideias do socialismo utópico começaram a surgir após pensadores refletirem sobre os aspectos sociais e econômicos da época, a população estava marginalizada, a jornada de trabalho era maçante, as condições de trabalho eram precárias, além de que com a implantação das fábricas a população do campo se mudava para as cidades e grande quantidade de força de trabalho era infantil. A população se dividia em duas classes sociais: a burguesia dona do maquinário e do capital, e os trabalhadores (proletariados) que possuíam apenas a sua força de trabalho.

Nesse cenário onde se encontravam inúmeros miseráveis e explorados, os trabalhadores começam a se reunir para reivindicar seus direitos por meio dos sindicatos, e inicia-se assim as ideias de cooperação, ao mesmo tempo em que os socialistas utópicos começaram a expor suas ideias de contribuição para melhorar a vida da população que se encontra desgastada por conta dos processos capitalistas.

Salienta-se que esse processo ocorreu na Europa, principalmente Inglaterra e França (PINTO, 2009).

Para a organização e desenvolvimento do cooperativismo foi necessário a criação de princípios que regulam e orientam todos os integrantes do sistema, sendo eles: Adesão livre e voluntária; Gestão democrática; Participação econômica; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Cooperação entre cooperativas e Preocupação com a comunidade (RODRIGUES, 2009).

De acordo com Sousa (2009), existem vários ramos do cooperativismo: agropecuário, consumo, crédito, educacional, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer. Diferenciam-se os modelos de consumo, que visam à união de pessoas para comprar produtos em comum a preços reduzidos; os habitacionais, que se destinam à construção de conjuntos residenciais para seus cooperados, os de crédito, com finalidade de promover a poupança e financiar empreendimentos dos associados.

Para Prestes (2015), a gestão de cooperativas diferencia-se da gestão de outros tipos de empresas pela própria forma de constituição jurídica e pelos princípios cooperativos que regem a vida desse tipo de empreendimento. De acordo com a lei nº 5.764/71 Art. 4º “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

Conforme Frainer (2006), em uma organização “tradicional” o usuário das operações é o cliente, que não exerce nenhuma influência na definição do preço do produto; já nas cooperativas o usuário é o próprio dono, o cooperativado, que acompanhado dos demais decide a política operacional das cooperativas. Se nas empresas tradicionais, há distinção e os usuários são tratados como agentes externos, nas cooperativas, eles são agentes internos e ativos na condução do empreendimento e o que vale para um, vale para todos.

As organizações vêm vivenciando grandes transformações econômicas, ambientais e sociais. Neste cenário de intensa competitividade, as empresas buscam se diferenciar por meio de estratégias competitivas que assegurem um resultado satisfatório, difícil de ser copiado e de longo prazo.

De acordo com Matos (1993), as organizações modernas se caracterizam pela adoção de novas ideias e novas tecnologias, para sobreviver no mercado.

Independente do segmento e do tamanho da empresa, a competição existe, em alguns casos menos acirrados, como nas empresas multinacionais monopolistas, e em outras conjunções, mais acirrada, como empresas creditícias.

Bialoskorski Neto e Balieiro (2000), sustentam que o associativismo e o cooperativismo apresentam como instrumento fundamental a promoção de condições que viabilizem a permanência de pequenos produtores no campo e pequenos empreendimentos, permitindo que eles assim visualizassem possibilidades e mecanismos que possam promover desenvolvimento, contemplando as dimensões econômica, social e ambiental.

O modo cooperativismo é conceituado por Cruzio (2005) e Gawlak (2013) como uma união de pessoas com diferentes habilidades que somam forças para produzir, comercializar ou prestar serviços.

E quando pequenos produtores têm a visão de que suas atividades e a manutenção delas, sozinhos ou individualizados, apresentam maiores custos, nestas circunstâncias, buscam-se alternativas para colocar seus produtos no mercado e ainda minimizar as adversidades da distribuição (BINOTTO; AKAHOSHI, 2013).

Ainda para Perez (1990), a organização de pequenos produtores rurais, aumenta as possibilidades de adquirir maiores rendas em suas unidades de produção familiar, impacto este que tem como consequência a promoção do desenvolvimento rural sustentável.

Bialoskorski Neto (2004), argumenta que a organização cooperativa é uma estrutura organizacional diferente dos demais empreendimentos empresariais. As cooperativas apresentam-se como uma sociedade de pessoas, sendo que o principal objetivo é a prestação de serviços aos cooperados, existindo um controle democrático. Por outro lado, uma empresa “tradicional”, apresentam-se como uma sociedade de capital que tem como objetivo principal a maximização dos seus lucros nos mercados, e o processo de tomada de decisão é em detrimento ao capital.

Para que as cooperativas possam atingir suas proposições com eficiência, é fundamental que aconteça o desenvolvimento econômico, para que ocorra a atribuição social de geração de renda e prestação de serviços. Essa eficiência é consequência da atenção aos princípios cooperativos, a governança e participação do cooperado no processo de tomada de decisão da cooperativa, para isso acontecer é excepcional incorporar uma gestão que consiga demonstrar e trazer

informações do todo, assim sendo possível que ocorra o processo de tomar decisões com destreza e rapidez (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

2.2.2.2 Desenvolvimento Local Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável tem como intenção a valorização do indivíduo, a satisfação de suas necessidades básicas, direcionado a propostas construídas pelo próprio local desfrutando de suas potencialidades locais. Para este desenvolvimento é necessário um conseguinte construção de elementos básicos como a inovação, criatividade, mobilização e iniciativas coletivas. Nesta perspectiva, as potencialidades e a cultura do local devem ser observadas, devendo ser considerado as especificidades e as prioridades de uma localidade ou melhor, de uma unidade sócio territorial delimitada, estes aspectos têm a capacidade de induzir e promover um dinamismo socioeconômico, gerando emprego, renda e inclusão social (CHAVES; KUSTNER, 2009).

Para Buarque (2002), o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança que ocorre de dentro para fora (endógeno), podendo promover o dinamismo econômico e conseqüentemente à melhoria da qualidade de vida da população. Para ser consistente e sustentável, o desenvolvimento deve mobilizar e explorar as potencialidades locais e contribuir para elevar as oportunidades sociais, viabilidade e a competitividade da economia local, ao mesmo tempo, garantir a conservação dos recursos naturais, assim conseqüentemente promover qualidade de vida da população.

Do ponto de vista econômico, convém ressaltar os diversos fatores que contribuem na geração e distribuição de renda, de forma justa e igualitária, e que este processo seja avistado num ambiente mais amplo da importância para o desenvolvimento local, pelo processo estar interligado em todos os fatores econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade. Para que assim o desenvolvimento não seja entendido apenas pelo sentido econômico, mas também pelos aspectos sociais de geração e distribuição de renda (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Entretanto, observou-se que o processo de globalização impactou os mercados. Por sua vez, acelerou o ritmo de vida da população, seja em termos tecnológicos informacionais ou comerciais de consumo. Tem-se diversas

possibilidades de comercializar produtos e tornou-se muito fácil consumir, isso pode conseqüentemente gerar externalidades negativas, há muita demanda de produtos supérfluos e extração de recursos escassos. Esse processo pode trazer um impacto negativo para as futuras gerações. Cabe a sociedade, por meio de métodos participativos, de reivindicação e a intervenção do Estado, conscientizar e reeducar os hábitos e necessidades de consumo da população, buscando formas alternativas e sustentáveis (REVEZ, 2014).

Neste sentido, as inovações tecnológicas e o rápido acesso a informação, proporcionam uma facilidade a evidenciação dos recursos disponíveis, permite aos agentes de uma localidade a escolha do seu negócio de acordo com às especificidades regionais. Diante da potencialidade de uma localidade atrelada a inovações é possível propulsionar o desenvolvimento endógeno, empregando da melhor forma possível os recursos escassos. É com este caráter de adaptação do desenvolvimento, que os agentes devem buscar à construção de políticas de promoção do desenvolvimento local com aspectos sustentáveis (REVEZ, 2014).

Partindo deste contexto Sachs (2008) descreve que o Desenvolvimento Sustentável apresenta cinco pilares: o social, ambiental, territorial, econômico e político. Diante deste pressuposto a sustentabilidade social refere-se a uma proporcionalidade com relação a distribuição de renda e de bens. Quanto a sustentabilidade ambiental, direciona na preservação e no equilíbrio dos ecossistemas, bem como, o melhor amoldamento na utilização dos recursos escassos para produção e consciência no consumo. A sustentabilidade territorial apresenta como uma estruturação, configuração rural/urbana num convívio harmonioso e equilibrado, bem como, resilientes e organizados em atividades econômicas sustentáveis. Na sequência a sustentabilidade econômica tange o gerenciamento e a melhor utilização dos recursos escassos disponíveis, configurados nas potencialidades espaciais e estruturados entre o público e privado em prol do mesmo objetivo. Por fim, a sustentabilidade política diz respeito aos processos participativos das organizações, que possam ser tomadas as decisões públicas e tenham-se a melhor equidade e sustentabilidade no desenvolvimento espacial.

É considerável que cada região desenvolverá as suas próprias características, diante de suas oportunidades e soluções, porém, não quer dizer que

as problemáticas dos distintos territórios, bem como sua trajetória, não possam servir de experiência e agregação para outras regiões, resguardando suas especificidades ou flexibilizando-as na atuação para o processo de desenvolvimento (REVEZ, 2014).

Sendo assim, a ideia de intercooperação entre os agentes locais, passa a ser um modelo interessante de preservação ao abismo social, tal qual, tem sua base no diálogo participativo e socialização dos saberes e conhecimentos. Em uma realidade sustentável, as atividades estão de alguma maneira inter-relacionadas entre si e qualquer ação tomada pelos agentes gera um impacto indireto entre o círculo comunitário social. É neste sentido que, o planejamento e ações se pensadas ou praticadas em permanente diálogo, terá um impacto positivo entre todos. A partir disso, se faz necessária a aglomeração e contribuição de todos para o processo de desenvolvimento (ALMEIDA, 2002).

2.2.3 METODOLOGIA

O método utilizado neste capítulo do estudo é uma pesquisa bibliográfica, sendo que esta se caracteriza através da fonte de coletas de dados limitada a documentos, escritos ou não, instituindo o que se denomina de fontes secundárias, em outras palavras, a pesquisa bibliográfica tem por objetivo proporcionar ao pesquisador o acesso a tudo ao que já foi publicado sobre determinado assunto, através de publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. (MARCONI E LAKATOS, 2011).

Este artigo aplicou como método a revisão sistemática, permitindo a organização das informações encontradas na literatura através da pesquisa bibliográfica. Os autores Sampaio e Mancini (2007, p. 83), descrevem a revisão sistemática como:

(...) um método que requer uma pergunta clara, a definição de uma estratégia de busca, o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos artigos e, acima de tudo, uma análise criteriosa da qualidade da literatura selecionada. O processo de desenvolvimento desse tipo de estudo de revisão inclui caracterizar cada estudo selecionado, avaliar a qualidade deles, identificar conceitos importantes, comparar as análises estatísticas apresentadas e concluir sobre o que a literatura informa em relação a determinada intervenção, apontando ainda problemas/questões que necessitam de novos estudos.

Para mapear o perfil e a produção acadêmica dos temas Governança Corporativa e Sustentabilidade em conjunto, foi realizada uma coleta de dados em artigos publicados no período de 1945 a 2018, o que corresponde a um levantamento longitudinal de 73 anos. Os dados foram coletados da base ISI *Web of Science*. O critério utilizado para a busca e seleção dos artigos no periódico internacional incluído na base de dados do ISI, a busca envolveu duas palavras-chave: *corporate governance* e *sustainability*, sendo pesquisada na busca avançada da seguinte forma (TS = ("*Cooperative SAME Sustainable development*")) AND Tipos de documento: (*Article*), Análise: Acesso Aberto: (*OPEN ACCESS*). O operador de pesquisa SAME podem ser usados para combinar termos a fim de ampliar ou limitar a recuperação de documentos, na sequência foi selecionado apenas artigos abertos. As palavras-chave foram pesquisadas simultaneamente, de modo a identificar artigos que incluíssem as duas palavras e não cada uma separadamente. Este procedimento permitiu identificar 27 registros.

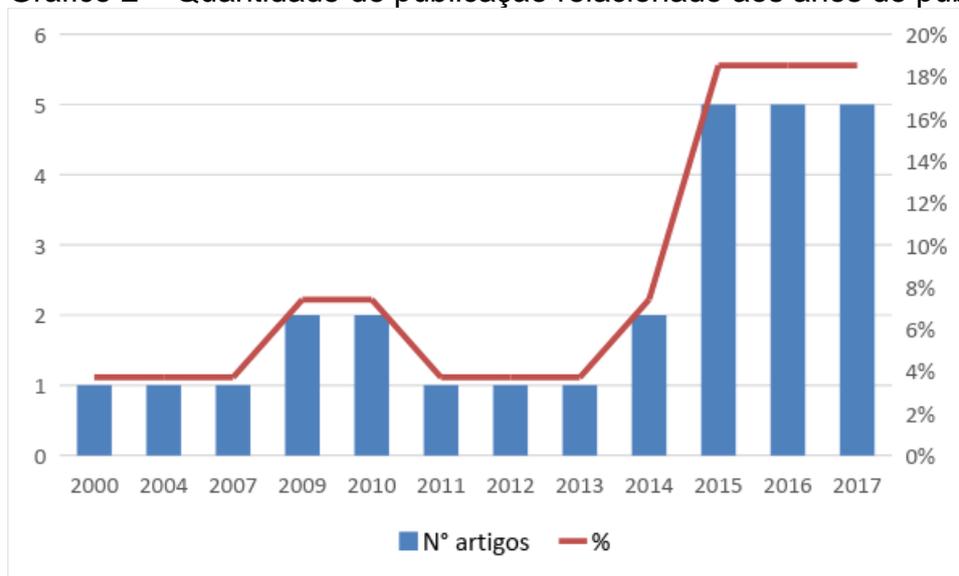
2.2.4 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção aborda a propagação dos estudos científicos acerca do desenvolvimento sustentável, desde 1945 até janeiro de 2018, como citado anteriormente. Analisada na seguinte ordem: Quantidade de produção científica relacionado aos anos de publicação; Número de publicações por ano e revista; Contagem de referência citada por ano e revista; Relação do número de autores por ano de publicação; Nuvem de Palavras com palavras-chave; Nuvem de Palavras com títulos; Relação de artigos por País/Região; A relação da quantidade de artigo por idioma; A relação dos artigos por Organizações – Aprimorada; A relação de artigos por áreas de pesquisa e a relação de artigos por categoria *Web of Science*.

O Gráfico 02 apresenta o número de artigos publicados na base *Web of Science* na temática de desenvolvimento sustentável. No período estabelecido (1945-01/2018) pode-se notar que a investigação acerca do tema apenas se deu a partir da virada do milênio, dentro dessas quase duas décadas de estudo é perceptível que após a constantibilidade no período de 2000 a 2004 teve um aumento de 100% permanecendo assim de 2009 a 2010, voltando a se manter constante de 2011 a 2013, já diminuída a 50% em relação ao valor anterior. Após isso o desenvolvimento da pesquisa na área dá um salto nos anos de 2015, 2016 e

2017 contendo nos respectivos períodos uma quantidade de 5 registros por ano. Observa que apesar de ser uma discussão com mais de 10 anos, percebe-se que tem se intensificado nos últimos anos.

Gráfico 2 – Quantidade de publicação relacionado aos anos de publicação



Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 16 mostra que a revista *Sustainability* é a que possui o maior número de publicações acerca do assunto, somando 4 artigos, correspondendo a 15% do total. Na sequência três revistas dividem a participação em comum de 7% em publicações, o que corresponde a 2 publicações em cada, sendo elas a: “*International journal for equity in health*”, “*Ecology and society*” e “*Letras verdes*”.

Tabela 16 – Número de publicação, por ano e por revista

Rótulos de Linha	2000	2004	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral	%
Sustainability							1				1	2	4	15
International journal for equity in health									1			1	2	7
Ecology and society				1	1								2	7
Letras verdes										2			2	7
Water							1						1	4
Revista de ciencias sociales				1									1	4
Ocean & coastal management											1		1	4
International and multidisciplinary journal of social										1			1	4

society														
Water						106							106	9
International journal for equity in health									52			35	87	7
Challenges in sustainability											61		61	5
Journal of the royal society of new zealand		55											55	5
Environmental science & technology			44										44	4
Wpom-working papers on operations management											38		38	3
Economic and social changes-facts trends forecast											36		36	3
Revesco-revista de estudios cooperativos												35	35	3
International social science journal	35												35	3
Revista san gregorio												33	33	3
Ocean & coastal management												32	32	3
Revista de ciencias sociales				31									31	3
International and multidisciplinary journal of social sciences-rimcis												28	28	2
Letras verdes												25	25	2
Motriz-revista de educação física					21								21	2
Maritime studies												19	19	2
Hydrological sciences journal-journal des sciences hydrologiques									15				15	1
Revista de gestão ambiental e sustentabilidade-geas												14	14	1
Military medicine								11					11	1
Total Geral	35	55	44	92	68	106	85	11	67	127	266	207	1163	

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 04 representa a nuvem de palavras, como uma forma de visualização da frequência com que as palavras estão presentes em um

No que diz respeito ao idioma dos periódicos publicados (tabela 19), 70% dos registros são em inglês, 22% em espanhol e 7% em Português. Por mais que os EUA dividam os primeiros lugares do ranking com a China e Brasil que não possuem como língua nacional o inglês, nota-se que o idioma de longe mais frequentemente usado é esse.

Tabela 19 – Idioma dos periódicos publicados

Campo: Idiomas	Contagem do registro	% de 27
English	19	70%
Spanish	6	22%
Portuguese	2	7%

Fonte: elaborado pelo autor

No que se refere a organizações aprimoradas (tabela 20), sendo a origem a *Shanghai Jiao Tong University* e a *University Of Wollongong* se destacam ambas com dois registros cada uma, representando 7%.

Tabela 20 – Organizações

Campo: Organizações - Aprimorada	Contagem do registro	% de 27
Shanghai Jiao Tong University	2	7%
University Of Wollongong	2	7%
Beuster Clarke Associates	1	4%
Centro Universitário Franciscano Do Paraná Unifae	1	4%
Chinese Academy Of Medical Sciences Peking Union Medical College	1	4%
Consejo Nacional De Investigaciones Cientificas Y Tecnicas Conicet	1	4%
Coopesolidar RI	1	4%
Cornell University	1	4%
Erasmus University Rotterdam	1	4%
Escuela Politécnica Superior Del Ejercito	1	4%
Eth Zurich	1	4%
Faculdades Integradas De Pedro Leopoldo	1	4%
Fudan University	1	4%
Hlth Sci Ctr	1	4%
Iges	1	4%
Inha University	1	4%
Michigan Technological University	1	4%
Miyagi Univ Educ	1	4%
Nanjing University	1	4%
National University Of Mar Del Plata	1	4%
Politecni Colombiano Jaime Isaza Cadavid	1	4%
Pontificia Universidade Católica De Minas Gerais	1	4%
Pontificia Universidade Católica Do Paraná	1	4%
Royal Roads Univ	1	4%

Shanghai Normal University	1	4%
Southern Waters	1	4%
Sungkyunkwan University	1	4%
Sustainabil Solut Grp	1	4%
Univ Estatal Amazônica	1	4%
Univ Fuerzas Armadas	1	4%
Universidad Central Marta Abreu De Las Villas	1	4%
Universidad De Chile	1	4%
Universidad De La Rioja	1	4%
Universidade Salgado De Oliveira	1	4%
Universidade Tecnológica Federal Do Paraná	1	4%
Universitat De Lleida	1	4%
University Of Auckland	1	4%
University Of Bari	1	4%
University Of Colorado Denver	1	4%
University Of Colorado System	1	4%
University Of International Business Economics	1	4%
University Of Newcastle	1	4%
University Of Salamanca	1	4%
University Of The Western Cape	1	4%
University Of Twente	1	4%
University Of Victoria	1	4%
Us Ctr Dis Control Prevent	1	4%
Walter Reed National Military Medical Center	1	4%
Water Matters	1	4%
Yale University	1	4%

Fonte: elaborado pelo autor

Na tabela 21 é possível observar que a área que conteve mais registros foi a *Environmental Sciences Ecology* (Ecologia das ciências ambientais) com 41% dos registros, seguido da *Science Technology Other topics* (Ciência tecnológica de outros tópicos) com 26% dos registros.

Tabela 21 – Contagem de registro por área de pesquisa

Campo: Áreas de pesquisa	Contagem do registro	% de 27
Environmental Sciences Ecology	11	41%
Science Technology Other Topics	7	26%
Business Economics	3	11%
Social Sciences Other Topics	3	11%
Water Resources	3	11%
Public Environmental Occupational Health	2	7%
Engineering	1	4%
General Internal Medicine	1	4%
Oceanography	1	4%
Sport Sciences	1	4%

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto a categoria da *Web of Science* (tabela 22), o maior percentual de registros foi na categoria *Environmental Studies* (Estudos do meio ambiente), com 33% dos registros. Seguido da categoria *Environmental Sciences* (Ciências ambientais) e *Green Sustainable Science Technology* (Ciência de tecnologia verde sustentável), ambos com 22% dos registros.

Tabela 22 - Categoria da Web of Science

Campo: Categorias do Web of Science	Contagem do registro	% de 27
Environmental Studies	9	33%
Environmental Sciences	6	22%
Green Sustainable Science Technology	6	22%
Social Sciences Interdisciplinary	3	11%
Water Resources	3	11%
Ecology	2	7%
Economics	2	7%
Public Environmental Occupational Health	2	7%
Business	1	4%
Engineering Environmental	1	4%
Medicine General Internal	1	4%
Multidisciplinary Sciences	1	4%
Oceanography	1	4%
Sport Sciences	1	4%

Fonte: elaborado pelo autor

Na tabela 23 são apresentados os principais resultados dos estudos dos 27 registros encontrados na pesquisa sobre a temática Cooperativismo e o Desenvolvimento local.

Tabela 23 - Principais resultados dos estudos

Autores	Título dos estudos	Ano	Principais resultados
Rivera, VS; Cordero, PM; Rojas, DC; O'Riordan, B	Institutions and collective action in a Costa Rican small-scale fisheries cooperative: the case of CoopeTarcoles R.L	2017	As informações recolhidas mostram que esta empresa coletiva foi capaz de criar fontes de emprego alternativas e de gênero equilibradas, conduzir melhorias ambientais e ecológicas e obter melhores preços para os produtos da pesca através das suas três décadas de existência. A cooperativa, sendo uma iniciativa local, coletiva e inclusiva, transformou-se em um motor para o desenvolvimento sustentável da Comunidade, reconhecendo o valor da identidade dos pescadores de pequena escala e sua importância para o bem-estar da área. Vários fatores combinados para ser crucial para a visão de longo prazo dos pescadores na cooperativa e seu caminho de sucesso para o desenvolvimento sustentável. Este estudo destaca o apoio inicial do governo para a criação de uma organização coletiva com infraestruturas adequadas, as alterações estruturais que levaram à pesca responsável que está a ser promovida pelo reconhecimento de uma zona de pesca responsável marítima, e as relações mais equitativas apoiadas há 15 anos por outra cooperativa (CoopeSoliDar R.L.), tratando dos direitos humanos e da conservação marinha.
Zhu, K; Zhang, LY; Yuan, SS; Zhang, XJ; Zhang, ZR	Health financing and integration of urban and rural residents' basic medical insurance systems in China	2017	A escala de financiamento para a URRBMI é insuficiente para as demandas crescentes de serviços médicos a partir dos seguros. A obtenção de fundos deve ser aumentada de modo que possa se ajustar melhor ao rápido envelhecimento da população chinesa e às transições epidemiológicas, bem como proteger os segurados da pobreza devido a doenças. As contribuições individuais para os fundos URBMI e RNCS eram pequenas em termos de contribuição dos contribuintes. O papel do governo central e dos governos locais no financiamento URRBMI não foi identificado claramente. As contribuições individuais para o fundo URRBMI devem ser aumentadas para garantir o desenvolvimento sustentável da URRBMI. A matrícula obrigatória deve ser exigida de modo que URRBMI melhore o sistema de seguro médico social na China.
Ren, Y; Bian, Y; He, T	Characterizing the Land Shareholding Cooperative: A Case Study of Shanglin Village in Jiangsu, China	2017	A posse da terra reforma é a chave para o desenvolvimento sustentável na China rural. Sem desafiar a propriedade coletiva da terra, o sistema de cooperativa de participações societárias (LSC) veio a ser e está sendo fortemente endossado pela autoridade: ele re-collectivizes a terra contratada de camponeses e permite um melhor planejamento regional e produção agrícola moderna em grande escala. Este estudo estuda uma LSC específica (Shanglin LSC na região do sol do Delta do rio Yangtze) com base em nosso trabalho de campo. Descobrimos que o sistema LSC é uma inovação institucional de fundo para o uso sustentável da terra na China. Ambos os quadros da vila e a tomada de decisão dos camponeses ordinários contribuem a seu estabelecimento e desenvolvimento bem-sucedidos. Este sistema acionário aumenta a renda dos camponeses através de dividendos e oportunidades de emprego. A terra concentrada permite a agricultura ecológica. Atuando como uma agência quase-governamental, a LSC também fornece serviço público e segurança social à comunidade da aldeia. Por outro lado, o sucesso do LSCs

			depende de certas condições prévias e as múltiplas missões do LSCs podem contradizer-se mutuamente de tempos em tempos, e levam à perda de eficiência. Discute-se que esta aproximação à reforma da posse da terra não pode ser aplicada como universal a todas as regiões na China.
Moon, SG; Jeong, SY; Choi, Y	Moderating Effects of Trust on Environmentally Significant Behavior in Korea	2017	Para tratar os problemas ambientais e procurar o desenvolvimento sustentável, os esforços voluntários e cooperativos, que é realmente contra a mentalidade tradicional com a ênfase na otimização individual competitiva, tornou-se a chave para manter a sustentabilidade de sistemas sociais e ecológicos complexos. Para entender o comportamento ambientalmente significativo do indivíduo cooperativo e voluntário (ESB), este artigo incide sobre o papel da confiança, e avalia o efeito da confiança na relação entre os fatores existentes e ESB. Um modelo de equação estrutural (sem) é construído para estimar os efeitos moderadores da confiança no ESB na Coreia. Descobrimos que as pessoas com uma visão negativa sobre rigorosos regulamentos ambientais não apresentam ESB e, portanto, as políticas de Nudge poderia ser muito mais eficaz do que a medida enérgica. É de salientar que a parceria pública privada, como uma espécie de confiança otimizada, deveria ser mais promovida nas políticas de proteção do ambiente.
Reyes Vargas, MV; Ortega Ocana, AF; Machado Chaviano, EL	Model for integrated community tourism in ecuador, case study pastaza	2016	No âmbito das tendências do turismo global, o turismo comunitário está entre as opções que surgem no mercado do turismo, e é aquele que é mais suscetível de crescer no futuro. No caso do Equador, o turismo comunitário tornou-se mais dinâmico ao longo dos anos, uma vez que muitas das reservas naturais do país estão nas mãos das comunidades indígenas. O turismo sustentável neste sentido está preocupado com a manutenção da diversidade étnica, cultural e biológica do país, e os projetos atuais e as leis regulatórias apoiam seu desenvolvimento. Por conseguinte, o objetivo deste documento é apresentar uma estratégia para a gestão integrada do turismo comunitário na sequência dos princípios de cooperação e colaboração entre as partes interessadas, este estudo centra-se na região amazônica do Equador, especificamente a província de Pastaza, no que diz respeito à forma como o turismo comunitário contribui para o desenvolvimento local.
Eugenio, FB; Rotarou, ES	Sustainable Development or Eco-Collapse: Lessons for Tourism and Development from Easter Island	2016	De um modo geral, os nossos resultados indicam que, embora reconhecendo os impactos negativos que o desenvolvimento turístico descontrolado trouxe para a ilha e a necessidade de se tornar mais sustentável os residentes são favoráveis ao turismo, uma vez que é a principal fonte de renda e emprego da ilha. O artigo extrai lições para as ilhas envolvidas no modelo de “desenvolvimento através turismo” em relação às dificuldades que essas ilhas enfrentarão para atingir seus objetivos se não forem capazes de construir e implementar acordos de cooperação entre as partes interessadas para gerenciar os recursos de grupos envolvidos. Trata-se de um sinal de alerta para as ilhas que promovem entusiasticamente o turismo sem implementar critérios de sustentabilidade sólidos para orientar a gestão do seu setor turístico.
Mera, BDM; Burbano,	Woman as a motor of local	2016	O Equador incorpora formalmente na sua constituição e no plano nacional de boa vida, os

GJL; Carrillo, AMM	development: a timely experience		direitos de uma perspectiva de gênero e estabelece políticas sociais, a fim de criar condições favoráveis que contribuam para fortalecer o importante papel das mulheres na sociedade. Uma experiência pontual se desenvolveu pela Universidad de las Fuerzas Armadas-espe de acordo com o Ministério da inclusão econômica e social, como parte do programa de crédito cooperativo. O projeto visa fortalecer a liderança e o empreendedorismo das mulheres que vivem na província de Pichincha AndAlso são beneficiários do vínculo de desenvolvimento humano, através de workshops de treinamento. Da perspectiva da Universidade das Forças Armadas-espe, um estudo wasinitiated, para determinar os fatores que influenciam o protagonista das mulheres que participam do programa e como suas iniciativas empresariais podem se tornar o motor para o desenvolvimento sustentável de sua família e Comunidade, para que sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social se torne visível. A população de estudo foi o grupo de mulheres de Canton Cayambe que participam do programa de crédito cooperativo liderado pelo Ministério da inclusão econômica e social.
Hisschemoller, M	Cultivating the Glocal Garden	2016	Há um interesse crescente na sustentabilidade, na boa e saudável alimentação, produzida localmente, bem como na diversificação, incluindo variedades dos chamados vegetais "esquecidos". Mais importante, no entanto, para uma parte crescente do mundo, a maior preocupação é (ainda) a disponibilidade de alimentos frescos. Obviamente, não há garantia de qual será o ponto final (virtual) de uma transição no sistema alimentar. É muito possível que um regime alimentar emergente, em termos de padrões de qualidade e produtos, dividirá as sociedades entre os que têm e os que não têm. No entanto, o que torna o jardim glocal tão interessante de se explorar a partir de uma perspectiva sistêmica é exatamente o fato de que ele tem o potencial de combater esse desenvolvimento. Afinal, a jardinagem é tradicionalmente para pessoas de todas as origens sociais, étnicas e culturais. Da perspectiva da governança, também, o jardim glocal é um caso interessante. Isto porque, em contraste com a transição energética em muitos países, a AU é uma questão tratada principalmente a nível local. O jardim glocal enfrentará tanto a resistência quanto as oportunidades com as quais deve lidar confrontando os formuladores de políticas locais e os planejadores urbanos. Sem dúvida, os interesses dos proprietários de terra, desenvolvedores e construtores transcendem em muitos casos a comunidade local e as fronteiras do município, o que os torna poderosos e vulneráveis. Em vez disso, pequenos grupos locais têm uma vantagem em promover com sucesso seus interesses, o que é favorável para o jardim local.
de Oliveira, OM; Giroletti, DA	Evaluation of corporate social responsibility programme by application of balanced scorecard: a case study of fiat automobiles' cooperarvore programme	2016	Os resultados positivos com avanços significativos nos beneficiários e no desenvolvimento da Comunidade podem ser observados. No entanto, em alguns pontos, pode-se ver que a cooperativa ainda não é capaz de sustentar-se, principalmente devido às suas limitações de mercado, dependendo das contribuições financeiras e da participação do atual patrocinador em sua gestão. Isso exige que a equipe de gestão adote algumas definições estratégicas para implementar soluções de curto e médio prazo para ampliar

			o mercado cooperativo para garantir sua autonomia e sustentabilidade.
Campbell, B; Hanich, Q; Delisle, A	Not just a passing FAD: Insights from the use of artisanal fish aggregating devices for food security in Kiribati	2016	Os peixes são uma fonte de alimento significativa para países e territórios da ilha do Pacífico (Picts), mas as projeções atuais indicam déficits de suprimento futuros e lacunas de distribuição em alguns Pictos. As estratégias regionais e nacionais de segurança alimentar estão em conformidade a procurar atividades práticas para melhorar os benefícios da segurança alimentar das pescas. Ampliar o uso de dispositivos de agregação de peixes artesanais (modismos) é um método popular de cumprir esses objetivos. No entanto, os benefícios da segurança alimentar associados à moda não estão a ser plenamente realizados em alguns pictos por causa de barreiras políticas e de gestão chave. Identificamos e discutimos algumas dessas barreiras no contexto de Kiribati, um pequeno estado insular em desenvolvimento no Pacífico, que é fortemente dependente de peixes para os alimentos e benefícios de subsistência. Achamos que, na pressa de fornecer resultados visíveis a curto prazo, os recursos do projeto são muitas vezes desigualmente alocados para atividades de implantação, em vez de toda a amplitude de políticas e atividades de gestão necessárias para alcançar realisticamente objetivos de segurança alimentar. Propomos que as respostas políticas regionais e internas mais cautelares, cooperativas, específicas ao contexto e integradas ao uso da moda artesanal sejam necessárias se os objetivos de segurança dos peixes alimentares de Kiribati forem melhor realizados na prática.
Carulla, DA	The case UCA Tierra y Agua, a project of tourist development in Nicaragua	2015	A evolução do turismo na Nicarágua como uma ferramenta para o desenvolvimento sustentável localmente. Especificando no projeto da União de Cooperativas Agrícolas Tierra y Agua, discute-se sobre o processo metodológico para a implementação de um turismo rural que promove maiores oportunidades para a comunidade local. Herdeira Sandinista legado revolucionário, o UCA Tierra y Agua foi consolidado na Nicarágua como uma alternativa à tradicional oferta turística do sol e da praia envolvida com o desenvolvimento sustentável. A cooperativa e o sistema de montagem da UCA são analisados, como o esforço, o trabalho conjunto e a vontade de seus membros, para encontrar uma alternativa de desenvolvimento à sua atividade principal, que ainda é a agricultura.
Newell, R; Dale, A; Herbert, Y; Duguid, F; Foon, R; Hough, P	Trans-disciplinary Research: An Academic-Practitioner Partnership Effort on Investigating the Relationship between the Cooperative Model and Sustainability	2015	Este artigo detalha a metodologia de pesquisa inovadora desenvolvida através de uma parceria de pesquisador-praticante e empregada em um esforço de pesquisa trifásico que explorou as relações entre o modelo cooperativo e o desenvolvimento sustentável. Em primeiro lugar, foi estabelecida uma compreensão básica das características do modelo cooperativo, utilizando os princípios cooperativos como um quadro, e a sua complementaridade com o desenvolvimento sustentável foi analisada comparando-as com a teoria da sustentabilidade, princípios e práticas recomendadas (definidas através de artigos de jornal seminal sobre o tema). Em segundo lugar, foram investigadas as relações entre a teoria da sustentabilidade e as ideias e as operações das cooperativas em funcionamento no momento, ou seja, se as cooperativas tinham sustentabilidade

			<p>integrada em suas organizações. Em terceiro lugar, foi realizada uma análise integrada que analisou a relação entre as cooperativas, os princípios cooperativos e os conceitos de sustentabilidade, e a saída deste trabalho foi utilizada para construir uma visualização (referida como "estrela cooperativa"), especificamente concebido para comunicar uma síntese de descobertas de pesquisa para diversas audiências. Este estudo concentrou-se especificamente nas cooperativas e na sustentabilidade; no entanto, as técnicas analíticas desenvolvidas e empregadas têm aplicações para outras pesquisas envolvendo comparações entre conceitos e grandes corpos de literatura, e é particularmente útil para a comparação de obras teóricas (como a literatura acadêmica) com textos que discutem operações e práticas (como websites e relatórios).</p>
Insua, MG; Ferraro, R	Municipal solid waste in Mar del Plata, Argentina: environmental problem or inputs for industry?	2015	<p>A partir da Conferência das Nações Unidas sobre ambiente e desenvolvimento, estabeleceu-se a base para uma manipulação integral dos resíduos sólidos como parte de um desenvolvimento sustentável. Neste contexto, a Argentina desenvolve a estratégia nacional de gestão de resíduos sólidos urbanos (ENGIRSU) no ano de 2005. Uma das estratégias para o estudo de resíduos como materiais potencial para a avaliação é a análise da cadeia de valor. O presente trabalho tem como objetivos contribuir para o conhecimento da gestão integral dos resíduos sólidos urbanos na cidade de mar de Plata, e analisar a reavaliação destes no circuito formal (CF) de recuperação a perspectiva da cadeia de valor, visualizando seus principais atores, seu poder, e seu controle dentro da cadeia. Para alcançar o objetivo, apresentamos um percurso histórico-ambiental através do problema dos resíduos na Argentina até o desenvolvimento da ENGIRSU; salientando a análise da implementação estratégica na cidade de Mar del Plata focada na fase de separação de resíduos, especificamente na unidade de separação e classificação operada pela cura cooperativa. Como resultado, a análise mostra uma baixa produtividade na planta como componente do GIRSU e um papel fraco como link dentro da cadeia de valor dos resíduos sólidos urbanos.</p>
Pagano, R; Schiedi, A	The Hermeneutic-Educational Paradigm for a Training Management in a Civic and Social Sense	2015	<p>A ideia de que a aprendizagem de "longa vida" e "longa vida de aprendizagem" são preparatórias para o desenvolvimento cívico-político, econômico e social da sociedade atual do conhecimento, é agora um fato. No entanto, no processo educacional, hoje, as queixas ainda são ouvidas sobre uma capacidade insuficiente para interpretar a mudança, para projetar programas de treinamento que podem afetar a educação cívica, o desenvolvimento sustentável e o bem-estar de uma área. Tudo isso requer uma educação gerencial, baseada em um paradigma hermenêutica, para otimizar a gestão das instituições educacionais públicas e privadas para capitalizar os recursos humanos e direcioná-los para a aquisição de habilidades cívica-sociais para usar vida longa a fim de promover a conscientização social e a competência cívica. Esta formação de gestão formalizará os verdadeiros laboratórios de espírito cívico nas instituições educacionais públicas e privadas, sensibilizando a aprendizagem cooperativa, ativará algumas práticas de cidadania responsável e exortará a consciência cívica na dimensão europeia. Neste quadro de epistemologia e</p>

			prático-operatório um projeto de pesquisa foi estruturado a partir de alguns meses, que tem sido destinado a analisar os modelos mais comuns de formação gerencial em organizações públicas e privadas focadas na recuperação e na integração de pessoas desfavorecidas na cidade de Taranto, que vivem momentos de profunda crise econômica com implicações sociais alarmantes. Passaremos do estudo de campo para a formalização de um paradigma hermenêutica de formação em gestão educacional, que será intérprete e promotor da mudança.
Queiruga, D; Benito, JG; Valencia, LAR; Nieto, GL	Education for Sustainable Development in Operations Management Subjects. The case of the Food Bank of La Rioja	2015	A educação para o desenvolvimento sustentável a nível universitário envolve a obtenção de certas competências como responsabilidade ou envolvimento pessoal em questões sociais. Apresentamos uma prática no tema da gestão de operações dois graus: Engenharia e relações laborais e recursos humanos, na Universidade de La Rioja. Para isso, usamos quatro atividades de ensino, aplicadas ao caso do banco de alimentos. Estes são: visita guiada do armazém, lição prática na sala de informática com o aprendizado cooperativo, apresentação oral (com avaliação de pares usando uma rubrica) e participação voluntária em uma campanha para coletar alimentos.
Liang, Y; Lu, WY; Wu, W	Are social security policies for Chinese landless farmers really effective on health in the process of Chinese rapid urbanization? a study on the effect of social security policies for Chinese landless farmers on their health-related quality of life	2014	A análise estatística neste documento mostra que a satisfação de fazendeiros sem-terra com suas políticas de segurança social influencia positivamente seus HRQOL. A implementação e a melhoria das políticas de segurança social são muito importantes para o desenvolvimento duradouro e sustentável destes agricultores sem-terra.
King, J; Beuster, H; Brown, C; Joubert, A	Pro-active management: the role of environmental flows in transboundary cooperative planning for the Okavango River system	2014	O sistema do rio Okavango flui através de Angola, Namíbia e Botswana. É em condições quase naturais e suporta zonas húmidas globalmente icônicas e animais selvagens. O povo da bacia é pobre e o desenvolvimento é inevitável: a próxima década é crítica. O rio poderia tornar-se um exemplo de planejamento responsável que resolve resolutamente os três pilares do desenvolvimento sustentável. Reconhecendo isto, os Estados-membros concluíram uma análise transfronteiriça de diagnóstico (TDA) em 2010, financiada pelos três governos e pela facilidade global do ambiente. Uma característica central do TDA era uma avaliação do fluxo ambiental da bacia-larga que usa a tração (resposta a jusante à transformação imposta do fluxo) a aproximação holística. Isso produziu cenários de aumento do consumo de recursos hídricos que explicitam os custos e benefícios em termos da saúde do ecossistema fluvial, das estruturas sociais associadas e das economias locais e nacionais. Os resultados foram utilizados para ajudar a criar um programa de ação estratégica transfronteiriça, que os Estados-Membros estão agora a começar a atuar. Os resultados e como estes poderiam ser usados para ajudar a alcançar o desenvolvimento sustentável.
Miles, S; Malone, JL	Perspectives From Ethiopia Regarding	2013	Supondo que as limitações orçamentárias continuem nos próximos anos, as atividades

	US Military Humanitarian Assistance: How to Build a Better Medical Civil Action Project (MEDCAP)		médicas estrangeiras dos EUA, incluindo projetos de ação cívica médica (MEDCAPs) e projetos de assistência humanitária, poderiam incluir uma proporção cada vez maior das contribuições do governo dos EUA (USG) para melhorar a saúde global. Identificamos várias questões com MEDCAPs na Etiópia desde 2009 que resultou em atrasos ou cancelamentos de projeto. Estes foram principalmente relacionados com a falta de um plano para desenvolver capacidades sustentáveis. Embora existam muitas necessidades médicas óbvias para as populações civis na Etiópia, a prestação de assistência ao desenvolvimento sustentável envolvendo essas populações etíopes em nome da USG é uma empresa complexa envolvendo coordenação com muitos parceiros e coordenação com várias outras agências USG. Os profissionais médicos militares que planeiam MEDCAPs e outros projetos de saúde globais cooperativos beneficiar-se-iam da consulta e da coordenação estreita com os centros de controle e prevenção de doenças (CDC) dos EUA e a agência americana de desenvolvimento internacional (USAID) peritos envolvidos no apoio a projetos de saúde a médio e longo prazo na Etiópia. O estabelecimento de relacionamentos acadêmicos militares duráveis e envolvimento de unidades de pesquisa médica militar no exterior também poderia ajudar a promover projetos sustentáveis e construir relações profissionais robustas na saúde global.
Ofei-Manu, P; Shimano, S	In Transition towards Sustainability: Bridging the Business and Education Sectors of Regional Centre of Expertise Greater Sendai Using Education for Sustainable Development-Based Social Learning	2012	Este artigo discute uma parceria de aprendizagem colaborativa na escola de negócios no centro regional de especialização (RCE) sobre educação para o desenvolvimento sustentável (ESD) na maior Sendai. Esta parceria está mais ligada a um contexto mais amplo de participação pública de vários stakeholders na RCE, que foi criado para avançar a agenda ESD na região. Os autores propõem um quadro conceitual para multi-stakeholders, a aprendizagem social baseada em ESD dentro da RCE, com o objetivo de possibilitar a criação de uma sociedade de sustentabilidade alfabetizada. Esta proposta baseia-se nos resultados da experiência prévia dos alunos em atividades ESD, idade ideal para a aprendizagem ESD e futuras opções de emprego apresentadas neste artigo, juntamente com um artigo relatado que os níveis de sustentabilidade das duas organizações setoriais foram misturados e, portanto, precisam de melhorias. O documento argumenta que será bom se concentrar na ponte dos setores de negócios e educação, construindo a capacidade de ESD das crianças e jovens no setor de educação formal. Isso pode ser feito através de aprendizado colaborativo usando o "período de estudos integrados" do governo (PIS) no currículo de ensino primário e secundário japonês. Além disso, será apropriado para o Comitê de direção da CRE maior Sendai para facilitar e coordenar os processos de aprendizagem e também promover redes e interações cooperativas entre os atores e partes interessadas na região. Recomendações para a melhoria das parcerias de aprendizagem na RCE maior Sendai são feitas para a consideração nos níveis de política local e nacional.
Hoekstra, AY	The Global Dimension of Water Governance: Why the River Basin	2011	Quando os problemas de água se estendem além das fronteiras das comunidades locais, a bacia hidrográfica é geralmente vista como a unidade mais apropriada para análise,

	Approach Is No Longer Sufficient and Why Cooperative Action at Global Level Is Needed		planejamento e arranjos institucionais. Neste documento argumenta-se que o tratamento de problemas de água no nível da bacia hidrográfica nem sempre é suficiente. Muitas das questões de água aparentemente locais de hoje carregam uma (sub) dimensão continental ou mesmo global, que insta a uma abordagem de governança que compreende acordos institucionais a um nível além do da bacia hidrográfica. Este documento examina uma série de argumentos para a tese de que a boa governança da água exige uma abordagem global complementar à abordagem da bacia hidrográfica. Posteriormente, identifica quatro questões importantes a serem abordadas em escala global: eficiência, equidade, sustentabilidade e segurança do abastecimento de água em um mundo globalizado. Por último, o documento levanta a questão de que tipo de acordos institucionais poderiam ser desenvolvidos para lidar com a dimensão global das questões da água. Algumas direções possíveis são exploradas, que vão desde um protocolo internacional sobre preços de água de custo integral e uma etiqueta de água para os produtos de água intensiva para a implementação de quotas de pegada de água e o conceito de água neutra.
Hirschi, C	Strengthening Regional Cohesion: Collaborative Networks and Sustainable Development in Swiss Rural Areas	2010	Este documento faz um contributo teórico e empírico para uma melhor compreensão da forma como as formas específicas de governação da rede desempenham um papel crucial no reforço do desenvolvimento sustentável nas zonas rurais. Com base na literatura sobre o capital social e as redes sociais, defendo que uma região tem de atingir um certo nível de coesão na estrutura de rede entre os intervenientes de diferentes sectores da sociedade e os níveis governamentais para reforçar a sustentabilidade rural e desenvolvimento. No entanto, para sustentar um desenvolvimento regional positivo a longo prazo, as estruturas de rede também precisam de garantir a fragmentação e a flexibilidade, incluindo os atores com diferentes pontos de vista e interesses. Empiricamente, o papel analisa a nova política de parques naturais regionais na Suíça. A política fornece um bom caso de teste para o argumento teórico, porque visa tomar uma abordagem cooperativa e orientada para a rede para melhorar o desenvolvimento sustentável rural. Dois estudos de caso demonstram que os projetos do parque regional reforçaram de fato a coesão vertical entre os níveis governamentais. A fragmentação remanescente no nível local poderia ser um fator de obstrução ao estabelecer ainda um projeto do parque na região. No entanto, a longo prazo, poderá garantir a flexibilidade necessária para adaptar-se a novos desenvolvimentos ecológicos e socioeconómicos que não possam ser diretamente influenciados por uma própria região.
Osborne, R; Batista, WA	Physical Education in the Decade of Education for Sustainable Development	2010	Os resultados da pesquisa incluíram reflexões sobre: a relação entre educação ambiental, educação para o desenvolvimento sustentável e educação física; o papel de educação física no cultivo de valores através de jogos cooperativos e competitivos; parcerias desejáveis no contexto escolar; dificuldades relacionadas com a falta de recursos, a educação dos professores e a não valorização da educação física; e possíveis atividades para o desenvolvimento sustentável. Os estudos são recomendados

			para produzir material didático de educação física específica para utilizá-lo com os alunos e estudos para elaborar políticas públicas de incremento de recursos materiais nas escolas.
Primmer, E; Wolf, SA	Empirical Accounting of Adaptation to Environmental Change: Organizational Competencies and Biodiversity in Finnish Forest Management	2009	Com base em um levantamento nacional de 311 florestais que trabalham em órgãos públicos, empresas privadas e organizações cooperativas, investigamos a divisão do trabalho no setor e os padrões de investimento em capital humano, recursos organizacionais e informações redes que suportam a delimitação. Achamos que comunicar com frequência com os atores que estão diretamente engajados em operações de campo é consistentemente o recurso mais produtivo na preservação dos habitats. Nossa análise identifica diferenças de competências entre diferentes tipos de organizações, bem como papéis distintos para organizações públicas e privadas. Além da identificação das diferenças no comportamento de conservação e nas competências entre as organizações, a nossa análise aponta para uma homogeneidade substancial no sector. Atribuimos semelhanças em padrões de investimento em recursos de conservação aos mecanismos de coordenação central historicamente estruturados dentro do setor que incluem educação, treinamento e normas profissionais amplamente compartilhadas. Estas estruturas institucionais e a uniformidade resultante podem ser obstáculos potenciais à inovação radical. Nossa abordagem para analisar a adaptação à mudança ambiental evidencia a interjogada entre investimentos em competências por parte de atores dentro de um domínio técnico específico e o ambiente institucional externo em evolução.
Da Silva, CL; Salanek, P	Joint capital and agribusiness co-operativism: an evaluation of the region based on the functioning of the COPACOL Cooperative/Parana/Brasil	2009	O objetivo deste artigo é avaliar se as cooperativas são ou não organizações que promovem a formação e fortalecimento do capital social e contribuem para o desenvolvimento sustentável local. As cooperativas contribuem para a evolução dos seus membros nas dimensões econômica e social: na dimensão econômica, através da melhoria do rendimento através da maior disponibilidade dos produtos ou serviços do membro cooperativo no mercado; na dimensão social, através da inclusão social e disponibilidade para o membro cooperativo de novos conhecimentos, bem como se aproximar de uma rede de contatos com outros membros cooperativos. Com esse objetivo em mente, foi realizado um estudo bibliográfico sobre capital social e cooperativismo, bem como um estudo de campo para avaliar e demonstrar se a instituição cooperativa contribui para o desenvolvimento local e reforça o capital conjunto entre seus Membros.
Ramaswami, A; Zimmerman, JB; Mihelcic, JR	Integrating developed and developing world knowledge into global discussions and strategies for sustainability. 2. Economics and governance	2007	A transferência de conhecimento do desenvolvimento para o mundo desenvolvido é descrita no domínio da economia e governança para o desenvolvimento sustentável. Três áreas do sistema são exploradas: a estrutura das instituições de governança dos comuns, o processo de pesquisa de ação participativa baseada na Comunidade, e o papel de microfinanças e microempresa para o desenvolvimento, adoção e difusão de sustentabilidade tecnologias. Os estudos de caso de ambos os países desenvolvidos e em desenvolvimento demonstram a eficácia das redes sociais e das estratégias de cooperação comunitárias num vasto leque de setores. As experiências mundiais em desenvolvimento mostram-se

			particularmente ricas na aplicação do conhecimento local e do capital social para o desenvolvimento sustentável.
Craig, JL	Science and sustainable development in New Zealand	2004	A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são considerados complexos e carecem de princípios de aplicação comumente acordados. Isso levou não apenas a uma diversidade de ferramentas aparentemente concorrentes, mas também coloca os cientistas em conflito em ações legais. [...]. A avaliação das abordagens atuais e das ferramentas contra um modelo hierárquico de planeamento existente em sistemas complexos é utilizada para oferecer opções mais construtivas e cooperativas para o futuro. A ciência da sustentabilidade precisa de uma abordagem integrada e interdisciplinar, bem como das abordagens disciplinares mais comuns e especializadas.
Castles, S	International migration at the beginning of the twenty-first century: global trends and issues	2000	A globalização conduz a aumentos em todos os tipos de fluxos transfronteiriços, incluindo movimentos de pessoas. Nos últimos anos, a migração internacional tem crescido em volume, e agora é um fator importante de transformação social em todas as regiões do mundo. Os Estados classificam os migrantes em determinadas categorias e procuram incentivar certos tipos de mobilidade, restringindo os outros. No entanto, as medidas de controle são muitas vezes ineficazes se não se basearem na compreensão da dinâmica económica, social e cultural da migração. O artigo analisa causas e padrões de migração, e discute algumas questões-chave: migração e desenvolvimento, cooperação internacional, liquidação e diversidade étnica, e migração como um desafio para o estado-nação. Discute-se que a maioria de governos nacionais tomaram uma aproximação curto prazo e reativa à migração. Os esforços na regulamentação internacional também são relativamente subdesenvolvidos. É necessário que as estratégias de cooperação a longo prazo atinjam objectivos acordados, tais como: assegurar a migração ordenada e prevenir a exploração por agentes e recrutadores; salvaguarda dos direitos humanos dos migrantes; fazer da migração um instrumento de desenvolvimento sustentável; evitando conflitos com populações de áreas de acolhimento de migrantes e maximizando aspectos positivos da mudança social e cultural.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Alguns estudos vão de encontro com a proposta desta pesquisa como Newell et al. (2015); Vargas, Ocaña e Chaviano (2016); Figueroa e Rotarou (2016); Rivera et al. (2017).

O empreendimento cooperativo do caso do estudo de Rivera et al. (2017), serviu para fortalecer tanto a economia da pesca da comunidade quanto as estruturas sociais necessárias para apoiar as atividades da pesca de pequena escala, ambos importantes para o manejo sustentável dos recursos marinhos. A Coope Tárcoles RL é essencialmente uma organização empreendedora que lida com atividades econômicas, suas atividades através da história também incluem fortes dimensões ambientais e sociais. A dimensão social liga as pessoas que vivem na comunidade a ações destinadas em promover o bem-estar da comunidade e leva a uma pesca responsável. O desenvolvimento da capacidade de liderança com base na experiência e adaptação do modelo de organização cooperativa às realidades locais, pensamento empreendedor e construção do conhecimento, permitiu que a atividade produtiva da pesca se tornasse mais sustentável e contribuísse para o bem-estar da comunidade. A cooperativa, sendo uma iniciativa local, coletiva e inclusiva, se transformou em um motor para o desenvolvimento local sustentável, reconhecendo o valor da identidade dos pequenos pescadores e sua importância para o bem-estar da área.

No estudo de Vargas, Ocaña e Chaviano (2016), verificam que o modelo de gestão integrada é composto por três dimensões: (1) comunidades indígenas, que serão organizadas por meio da criação de cooperativas de serviços; (2) a articulação das cooperativas das comunidades que são organizadas em uma região através da formação de redes; e (3) que constituem as relações que estabelecer a partir da rede com o resto dos atores públicos, privados e de cooperação que atuar no turismo comunitário, seja através de alianças estratégicas, contratos ou acordos, obedecendo aos princípios do cooperativismo internacional; economia popular e solidária como forma de organização econômica; se evidencia o turismo comunitário como uma forma de desenvolvimento rural, que tem por finalidade respeitar e conservar a natureza e melhorar o desenvolvimento sócio econômico, a partir das bases da sustentabilidade, sendo controlado pela própria comunidade, tornando-se assim um instrumento de luta contra a pobreza.

É fundamental que o Estado em seus âmbitos nacionais, regionais e locais investiguem se suas políticas de turismo aderem aos princípios do desenvolvimento

sustentável. Então, é igualmente importante que todas as partes interessadas estejam envolvidas, especialmente através de parcerias e cooperação a nível local, a fim de resolver os problemas de gestão de recursos comuns, prosseguir com o planejamento, rede, capacitação e monitoramento necessários, que possam integrar o setor do turismo no desenvolvimento local sustentável (EUGENIO FIGUEROA e ROTAROU, 2016).

Diante dos resultados do estudo de Newell et al. (2015), notou-se que há relações particularmente fortes no que tange as cooperativas da amostra, aos princípios 5 e 6 do cooperativismo, que correspondem respectivamente a educação e colaboração, e isso pode aludir às cooperativas que detêm um valor particular para e/ou interesse em compartilhar conhecimento e formar redes. Outra observação, tange aos aspectos econômico e ecológico relacionados ao princípio cooperativo 7 (isto é: “preocupação com a comunidade”). Diante disso percebe-se que os líderes das cooperativas apresentam uma preocupação seja ela direta ou indireta no quesito sustentabilidade, com envolvimento de práticas que abordam as preocupações em torno de sua comunidade interna e externa.

2.2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central, analisar o estágio do desenvolvimento da pesquisa sobre o tema Cooperativismo e Desenvolvimento Local Sustentável no mundo, considerando os artigos publicados no período de 1945 a 01/2018. Nesta busca por artigos sobre a temática governança corporativa e sustentabilidade desenvolveu-se um estudo bibliométrico. Foram evidenciados 27 registros.

Constata-se diante dos estudos que abordaram a existência e a relação da temática Cooperativismo e Desenvolvimento Sustentável, neste sentido, evidencia-se que o cooperativismo é uma organização que adota práticas e preocupações com a sustentabilidade, como a própria evolução dos cooperados nas dimensões econômicas, por meio a disponibilidade e acesso ao mercado, tanto para comercialização de seus produtos e serviços como para o consumo. Sob os aspectos sociais pode ser destacado a inclusão social dos membros. No que tange os aspectos ambientais, percebe-se que existe intrinsecamente a preocupação,

identificando alguns relatos nos estudos em relação ao princípio do cooperativismo - preocupação com a sociedade.

De modo geral, fica evidente que o modelo cooperativo pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, pois gera empregos, desenvolvimento econômico e procede na geração e distribuição de renda, o que talvez aconteça em outros sistemas empresariais, mas numa menor proporção ou menos eficaz. Um detalhe fundamental para que aconteçam estas funções sociais seja a consolidação dos princípios cooperativos da doutrina cooperativa. Porém precisa melhorar do ponto de vista ambiental.

Nota-se que as experiências promissoras a sustentabilidade demanda da participação dos agentes locais, para que reconheçam a pluralidade dos atores sociais, se colocando como pertencentes aos processos e protagonistas a fim de identificar problemas e oportunidades para a promoção do desenvolvimento local sustentável.

Merece atenção de pesquisas futuras a noção da sustentabilidade destas organizações, assim como, o real interesse ao desenvolver estratégias focadas em resultados na linha ambiental e social. Cabe entender se seriam essas estratégias o resultado de uma consciência evoluída sobre o ambiente e as pessoas ou meramente uma estratégia de instrumentalizá-las como alavancas para o sucesso econômico?

Também como sugestão de estudos futuros, cabe entender o estágio da adoção de práticas das cooperativas nas dimensões da sustentabilidade, explorando em especial a dimensão social e ambiental aos princípios cooperativistas.

REFERÊNCIAS SEÇÃO 2.2

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. A Economia da Cooperação. **Apostila Ensaio em Cooperativismo**, USP, Piracicaba, 1998. p. 5-35.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Ambiente Institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos. In: **II Workshop Internacional das Tendências do Cooperativismo**, USP, Ribeirão Preto, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: Um ensaio Analítico. In: **Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV**, Viçosa, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. Ribeirão Preto, 2004. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2004. 178p.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Capital Social e Cooperativas na Agricultura do Estado de São Paulo: Um ensaio analítico. **Revista Vanguarda Econômica**, Belo Horizonte, n. 9, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Gestão do Agribusiness Cooperativo. Gestão agroindustrial**. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 515-543, 1997.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. F. **Capital social e cooperativas na Agricultura do Estado de São Paulo: um ensaio analítico**. Texto para Discussão – Comissão de Pesquisa e Publicações da FEA-RP/USP. Ribeirão Preto, 2000.

BINOTTO, E.; AKAHOSHI, W. B. A cooperação nas comunidades de prática e na cooperativa agrícola: características e possíveis relações. **Desafio Online**, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2013.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

CAMPBELL, B; HANICH, Q; DELISLE, A. Not just a passing FAD: Insights from the use of artisanal fish aggregating devices for food security in Kiribati. **Ocean & coastal management**. v.119, p.38-44, 2016.

CARULLA, DA. The case UCA Tierra y Agua, a project of tourist development in Nicaragua. **Letras verdes**. Oxford, p.71-90, 2015.

CASTLES, S. International migration at the beginning of the twenty-first century: global trends and issues. **International social science journal**. Oxford, v.52, p.269+, 2000.

CHAVES, Gilvânia Nunes; KUSTNER, Rocio Castro. **Desenvolvimento local e cooperativismo: um olhar sobre a experiência da cooperativa agrícola dos produtores de mandioca de São Felipe-BA**. Anais do Simpósio Cidades Médias e Pequenas da Bahia, 2009. Este trabalho resulta da sistematização de uma pesquisa em fase inicial para a elaboração da dissertação de Mestrado da primeira autora, sob orientação da co-autora.

CRAIG, JL. Science and sustainable development in New Zealand. **Journal of the royal society of New Zealand**. Washington, v.34, p.9-22, 2004.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CUNHA, Luiz Alexandre Gonçalves. Por um projeto sócio espacial de desenvolvimento. **Revista de História Regional**. Vol. 3, número 2. 1998.

EUGENIO FIGUEROA, FB; ROTAROU, ES. Sustainable Development or Eco-Collapse: Lessons for Tourism and Development from Easter Island. **Sustainability**. Basel, v.8, n.1093, 2016.

FRAINER, RosemariGlatz; SOUZA, Jurema Inês Dallabona. **Bancos Comerciais X Cooperativas de Crédito de Blumenau: Uma Análise Comparativa das Vantagens Oferecidas a Partir das Valorações de Produtos e Serviços**. Disponível em: <rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/74/70>. Acesso em: 10 nov. 2017.

GAWLAK, A. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília/DF: Sescoop, 2013.

HIRSCHI, C. Strengthening Regional Cohesion: Collaborative Networks and Sustainable Development in Swiss Rural Areas. **Ecology and Society**. Basel, v.15, n.16, 2010.

HISSCHEMOLLER, M. Cultivating the Glocal Garden. **Challenges in sustainability**. Basel, v.4, p. 28-38, 2016.

HOEKSTRA, AY. The Global Dimension of Water Governance: Why the River Basin Approach Is No Longer Sufficient and Why Cooperative Action at Global Level Is Needed. **Water**. Basel, v.3, p.21-46, 2011.

INSUA, MG; FERRARO, R. Municipal solid waste in Mar del Plata, Argentina: environmental problem or inputs for industry? **Letras verdes**. Barcelona, p.57-85, 2015.

KING, J; et al.. Pro-active management: the role of environmental flows in transboundary cooperative planning for the Okavango River system. **Hydrological**

Sciences Journal-Journal des Sciences Hydrologiques. London, v.59, p.786-800, 2014.

LIANG, Y; LU, WY; WU, W. Are social security policies for Chinese landless farmers really effective on health in the process of Chinese rapid urbanization? a study on the effect of social security policies for Chinese landless farmers on their health-related quality of life. **International journal for equity in health.** Valencia, v.13, n.5, 2014

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.

MERA, BDM; BURBANO, GJL; CARRILLO, AMM. Woman as a motor of local development: a timely experience. **Revista san gregorio.** Portoviejo, p. 92-107, 2016.

MILES, S; Malone, JL. Perspectives From Ethiopia Regarding US Military Humanitarian Assistance: How to Build a Better Medical Civil Action Project (MEDCAP). **Military medicine.** Abingdon, v.178, p.1349-1352, 2013.

MOON, SG; JEONG, SY; Choi, Y. Moderating Effects of Trust on Environmentally Significant Behavior in Korea. **Sustainability.** Basel, v.9, n.415, 2017.

NEWELL, R; et al.. Trans-disciplinary Research: An Academic-Practitioner Partnership Effort on Investigating the Relationship between the Cooperative Model and Sustainability. **International And Multidisciplinary Journal Of Social Sciences-RIMCIS.** Quito, v.4, p.23-53, 2015.

OFEI-MANU, P; SHIMANO, S. In Transition towards Sustainability: Bridging the Business and Education Sectors of Regional Centre of Expertise Greater Sendai Using Education for Sustainable Development-Based Social Learning. **Sustainability.** Bethesda, v.4, p.1619-1644, 2012.

OLIVEIRA, OM; GIROLETTI, DA. Evaluation of corporate social responsibility programme by application of balanced scorecard: a case study of Fiat automobiles' cooperarvore programme. **Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade - GEAS.** São Paulo, V.5, p.144-159, 2016.

OSBORNE, R; BATISTA, WA. Physical Education in the Decade of Education for Sustainable Development. **Motriz-revista de educação física.** Wolfville, v.16, p.28-36, 2010.

PAGANO, R; SCHIEDI, A. The Hermeneutic-Educational Paradigm for a Training Management in a Civic and Social Sense. **Economic and social changes-facts trends forecast.** Quito, v.39, p.191-203, 2015.

PINTO, Florentino Carvalho. **Uma História do Cooperativismo sob a Perspectiva Utópica.** Disponível em: < <http://www.reacfat.com.br/index.php/react/article/view/6> >. Acesso em: 01 Nov. 2017.

PRESTES, Ruhan Valadares. **Desafios e vantagens no cooperativismo: Estudo de caso em uma cooperativa de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal**. Disponível em: < <http://bdm.unb.br/handle/10483/13836> >. Acesso em: 19 nov.2017.

PRIMMER, E; WOLF, SA. Empirical Accounting of Adaptation to Environmental Change: Organizational Competencies and Biodiversity in Finnish Forest Management. **Ecology and Society**. Rio claro, v.14, n.27, 2009.

QUEIRUGA, D; et al.. Education for Sustainable Development in Operations Management Subjects. The case of the Food Bank of La Rioja. **WPOM-Working Papers On Operations Management**. Vologda, v.6, p.22-37, 2015.

RAMASWAMI, A; ZIMMERMAN, JB; MIHELICIC, JR. Integrating developed and developing world knowledge into global discussions and strategies for sustainability. 2. Economics and governance. **Environmental science & technology**. Maracaibo, v.41, p.3422-3430, 2007.

RÊGO, Eduardo Ernesto do; MOREIRA, Emília. **Cooperativismo: Uma breve discussão teórico-conceitual perpassando pelo socialismo utópico, marxista e anarquista**. Disponível em: < <http://periodicos.ufpb.br/index.php/okara/article/viewFile/16111/9186> >. Acesso em 01 nov. 2017.

REN, Y; BIAN, Y; He, T. Characterizing the Land Shareholding Cooperative: A Case Study of Shanglin Village in Jiangsu, China. **Sustainability**. Basel, v.9, n.1175, 2017.

RIVERA, Vivienne Solis; et al.. Institutions and collective action in a Costa Rican small-scale fisheries cooperative: the case of CoopeTarcoles R.L. **Maritime studies**. Dordrecht, v.16, n.22, 2017.

REVEZ, Jorge. Papel das associações de desenvolvimento local e regional, como estrutura organizacional e funcional inovadora de gestão no desenvolvimento local: a experiência portuguesa do Alentejo. **DRd – Desenvolvimento Regional em debate** (ISSN 2237-9029) v. 4, n. 2, p. 115-139, jul./dez. 2014.

RODRIGUES, Sérgio Luís Leal. **Constituição e desenvolvimento de cooperativas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. 128 p. (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: Incluído, Sustentável, Sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 152 p., 2008.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. V. 11, n. 1. São Carlos-SP: **Revista Brasileira de Fisioterapia**, p. 83-89, 2007.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, CL; SALANEK, P. Joint capital and agribusiness co-operativism: an evaluation of the region based on the functioning of the COPACOL Cooperative/Paraná/Brasil. **Revista de ciencias sociales**. Wolfville, v.15, p.50-67, 2009.

SOUSA, Letícia Pucildes de. **Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária**. Disponível em: < <https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/732687471628267.pdf> >. Acesso em: 20 nov. 2017.

VARGAS, MVR; OCANA, AFO; CHAVIANO, ELM. Model for integrated community tourism in Ecuador, case study Pastaza. **Revesco-revista de estudios cooperativos**. Madrid, p. 250-275, 2017.

ZHU, K; et al.. Health financing and integration of urban and rural residents' basic medical insurance systems in China. **International journal for equity in health**. London, v.16, n.194, 2017.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos resultados acerca das respostas obtidas a partir dos questionários aplicados com dirigentes das cooperativas. Os dados coletados, pretendem evidenciar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa quanto à sustentabilidade do empreendimento. Os resultados serão apresentados, inicialmente evidenciando a a caracterização da amostra pesquisada, seguido das dimensões que correspondem a estrutura de governança e sustentabilidade presentes nas cooperativas pesquisadas. E por fim, são evidenciados os resultados que caracterizam o nível de governança corporativa para sustentabilidade das cooperativas do Oeste do Paraná. As análises são apresentadas separadamente por tipo de cooperativas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS

Inicialmente foi caracterizado o perfil dos respondentes das cooperativas no intuito de evidenciar a função no quadro social da cooperativa, a idade, a escolaridade, o sexo, tempo de atuação na cooperativa, no quadro de colaboradores e como membro da diretoria. Na tabela 24 são apresentados os resultados associados às cooperativas de crédito.

Tabela 24 - Caracterização do perfil dos respondentes das cooperativas de crédito.

Cooperativa	Função	Idade	Escolaridade	Sexo	Tempo no quadro colaborativo	Tempo na diretoria
COOP 1	Presidente	49	Ensino Médio	M	6	6
COOP 2	Conselho fiscal	42	Graduação	M	14	4
COOP 3	Conselho fiscal	64	Ensino Fundamental	M	6	1

COOP 4	Conselho fiscal	65	Ensino Fundamental	M	8	3
COOP 5	Conselho de administração	47	Ensino Médio	M	4	-
COOP 6	Conselho de administração	27	Ensino Médio	M	4	2
COOP 7	Conselheiro	58	Ensino Médio	M	10	3
COOP 8	Vice-presidente	70	Ensino Fundamental	M	10	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os respondentes são todos membros dirigentes das respectivas cooperativas, o que fortalece a fidedignidade das respostas obtidas neste estudo, por se tratar da temática de governança. A idade média dos respondentes (52 anos) e a função ocupada na estrutura de governança da cooperativa, sugere uma experiência importante dentro das responsabilidades inerentes a atividade, assim como pode trazer uma reflexão quanto ao gênero no quadro diretivo das cooperativas pesquisadas. A atuação no quadro colaborativo da cooperativa demonstra uma média de 7 anos, havendo ainda, 4 respondentes acima dessa média. Outrossim, o nível de escolaridade aponta para um possível desafio, que está na capacitação para leituras técnicas e importantes para condução das ações estratégicas nas cooperativas (tabela 24). A seguir, a tabela 25 apresenta a característica dos respondentes das cooperativas do segmento agropecuário.

Tabela 25 - Caracterização dos respondentes das cooperativas agropecuárias.

Cooperativa	Função	Idade	Escolaridade	Sexo	Tempo no quadro colaborativo	Tempo na diretoria
COOP 9	Presidente	50	Ensino Médio	M	10	3
COOP 10	Presidente	51	Ensino Fundamental	M	7	3
COOP 11	Conselho fiscal	29	Graduação	M	-	-
COOP 12	Diretor	37	Ensino Médio	M	11	3
COOP 13	Vice-presidente	33	Graduação	M	8	3
COOP 14	Funcionária	27	Mestrado	F	7	-
COOP 15	Conselho fiscal	20	Ensino Médio	M	3	-
COOP 16	Diretor	55	Ensino Fundamental	M	11	4
COOP 17	Gestão de vendas	62	Ensino Fundamental	M	11	3
COOP 18	Vice-presidente	41	Ensino Médio	M	15	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a maioria dos respondentes (80%) fazem parte do quadro diretivo da cooperativa. Os respondentes possuem uma média de idade de 40 anos,

e apenas uma respondente do sexo feminino. Referente ao grau de escolaridade predomina-se (70%) as formações em ensino médio e fundamental. Quanto ao tempo de atuação na cooperativa, a a média obtida foi de 9 anos, sendo que a média de participação em cargos de associados a diretoria foi de 3 anos.

Ao serem comparados os resultados dos dois segmentos, percebeu-se que em média os respondentes das cooperativas agropecuárias são mais novos e atuam a mais tempo na cooperativa, comparado às cooperativas do ramo de crédito. Com relação à participação na diretoria, os respondentes das cooperativas do ramo agropecuário permanecem em média 1 ano a mais que nas cooperativas do segmento de crédito. No que tange a escolaridade, os respondentes das cooperativas de agropecuárias possuem um nível de escolaridade maior que as do segmento de crédito.

A amostra dos respondentes foi predominantemente de dirigentes dos órgãos de governança das cooperativas, permitindo extrair alguns pontos de atenção a partir das características evidenciadas, como por exemplo em relação ao grau de instrução.

Na sequência segue a análise apresentando os resultados referentes ao perfil das cooperativas pesquisadas. Os dados referentes à caracterização das cooperativas de crédito são evidenciados na tabela 26.

Tabela 26 - Caracterização das cooperativas de crédito

Cooperativa	Ano de fundação	Nº de cooperados	Nº de funcionários	Nº de unidades/filiais
COOP 1	2000	3900	32	6
COOP 2	2000	3900	32	6
COOP 3	2010	4000	32	5
COOP 4	2010	4000	30	5
COOP 5	1998	4000	64	7
COOP 6	2002	3100	30	6
COOP 7	2008	800	8	3
COOP 8	2012	3500	30	6
Média	-	3400	32	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

As cooperativas de crédito pesquisadas possuem em média, um total de 3400 cooperados, 32 funcionários e pelo menos 5 unidades e/ou filiais. A idade das cooperativas é superior a 10 anos.

Tabela 27 - Caracterização das cooperativas agropecuárias.

Cooperativa	Ano de fundação	Nº de cooperados	Nº de funcionários	Nº de unidades/filiais
COOP 9	2005	80	2	4
COOP 10	2011	430	13	4
COOP 11	2011	430	13	4
COOP 12	2005	33	3	1
COOP 13	2005	28	2	1
COOP 14	2007	140	2	1
COOP 15	2010	50	3	1
COOP 16	2007	140	2	1
COOP 17	2007	140	2	1
COOP 18	2005	-	1	1
Média	-	163	4	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao agropecuário, esse ramo é considerado o maior dos 13 em que se dividem as cooperativas (CRESPI JUNIOR; PERERA, 2014). Em média as cooperativas pesquisadas (Tabela 27) possuem 163 cooperados e 4 funcionários. Quando comparado os dois ramos de cooperativas, as de crédito apresentam maior quantidade de cooperados em relação as do ramo agropecuário. Conseqüentemente a mesma análise vale para a variável número de funcionários. Portanto, a discrepância nas características dos segmentos estudados demonstra que as cooperativas agropecuárias pesquisadas possuem uma estrutura relativamente pequena, em se tratando de número de colaboradores e cooperados associados. Quanto aos mecanismos de governança os dois ramos de cooperativas possuem conselho de administração, entretanto com diferenças na composição. Apenas uma cooperativa possui nove membros no conselho de administração e outra cooperativa apenas quatro membros no conselho, as demais cooperativas apresentam em sua estrutura sete membros. Conforme orientação do Manual das Boas Práticas de Governança Corporativa (2015) o recomendado para compor os conselhos de administração é de um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze. Esse número pode variar conforme as características das organizações, como setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida (SANTOS, 2012; IBGC, 2009). No conselho fiscal, com exceção de uma

cooperativa, todas apresentam seis membros no conselho, o que também pode ser encontrado nos estudos de Araújo, (2013); Nascimento, (2013); Carpes, (2015); Bortoluzzi, Leismann e Johann, (2016); Fávero, (2017).

Os referidos órgãos de governança demonstram uma proximidade ao que exige a legislação, em especial com relação ao conselho fiscal.

3.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para analisar a estrutura de governança foram elaboradas um conjunto de questões dicotômicas e de múltipla escolha, que permitiram mensurar o estágio atual de determinadas ações que estão alinhadas as melhores práticas de governança corporativa orientadas para sociedades cooperativas. A seguir são apresentados os resultados.

3.2.1 QUESTÕES FECHADAS A RESPEITO DAS DIMENSÕES; ESTRATÉGIA; ESTRUTURA; E PROCESSOS DE GESTÃO

A estrutura está segregada nas seguintes dimensões: Estratégia, Estrutura e Processos de gestão. Dentro desse universo são abordadas as seguintes categorias contendo questões dicotômicas neste estudo: Representatividade e participação, Princípios e valores; Conselho de administração e Fiscalização e controle.

O conjunto de respostas positivas permitirá complementar a avaliação do grau de adoção das melhores práticas de governança corporativa adotada pelas cooperativas pesquisadas. A seguir (tabela 28) apresenta-se os resultados coletados.

Tabela 28 - Respostas das questões dicotômicas.

Dimensão		1					2		3
Categoria		1.1	1.2			2.1		3.5	
	Questões	15	12	13	21	23	24	25	53
Cooperativas de Crédito	COOP 1	Sim	Sim		Sim	Sim	Não	Sim	Sim
	COOP 2	Sim	Sim				Não	Sim	Sim
	COOP 3	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
	COOP 4	Sim		Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
	COOP 5	Sim	Sim		Sim		Não		Sim
	COOP 6	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
	COOP 7	Sim			Sim	Não	Não	Sim	Sim
	COOP 8	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Total de respostas nas cooperativas crédito	Sim	8	5	2	7	3	0	5	8
	Não	0	1	2	0	3	8	2	0
Cooperativas Agropecuárias	COOP 9	Sim		Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
	COOP 10	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
	COOP 11	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
	COOP 12	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
	COOP 13	Sim	Sim	Sim	Sim	Não		Não	
	COOP 14	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
	COOP 15	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
	COOP 16	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim
	COOP 17	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim
COOP 18	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Total de respostas nas cooperativas agropecuárias	Sim	7	8	7	6	3	1	6	9
	Não	3	1	3	4	6	8	4	0
Média total	Sim	6	7	6	4	2	1	4	7
	Não	2	1	2	4	5	6	4	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente faz-se uma apresentação dos resultados referentes as cooperativas de crédito (tabela 28). Com referência a participação e representatividade (dimensão estratégia) a questão 15 questiona sobre a existência de alguma política de incentivo para a participação dos cooperados na assembleia, havendo unanimidade nas respostas. A fim de compreender melhor os mecanismos de incentivo, identificando-se ações como sorteio de brindes”, pré-assembleias e melhorias nas práticas de financiamento.

Em relação aos princípios e valores, ainda dentro da dimensão estratégia, a questão 12 fazia referência ao acesso do estatuto, pelos cooperados das cooperativas de crédito pesquisadas, cinco delas responderam positivamente.

A questão 13 (princípios e valores) abordou a existência de algum canal de comunicação para que os cooperados possam dar sugestões para a cooperativa. Os resultados trouxeram que apenas duas cooperativas possuem um canal de comunicação. Outrossim, cabe ressaltar que 50% (4) das cooperativas de crédito responderam a questão. Ao solicitar o tipo de canal existente, podendo preencher mais de um canal de comunicação por cooperativa, foram mencionadas as “Pré-assembleias” em cinco cooperativas, seguido de “Internet/portal” com quatro cooperativas, depois o “E-mail” com uma cooperativa e por fim as “Reuniões” com uma cooperativa respondente.

A questão 21 (princípios e valores) averiguou se que os respondentes foram unânimes em dizer que as cooperativas realizam reuniões com seus associados duas ou mais vezes durante o ano,

Na questão 23 (princípios e valores) o propósito era verificar a disponibilidade das atas aos cooperados. Todos os respondentes confirmaram a disponibilidade na íntegra por meio eletrônico (e-mail ou site na internet) ou outra forma de comunicação.

Estudos semelhantes no tocante dimensão estratégia representada pelas categorias representatividade e participação e princípios e valores foram encontrados em Marques e Costa (2007); Fontes Filho, Marucci, Oliveira (2008); Araújo (2010); Lobo (2010); Bialoskorski Neto; Barroso; Rezende (2012); Costa, Chaddad, & Azevedo (2012); Araújo (2013); Francisco (2014); Cheney et al. (2014); Boesche (2015); Carpes (2015); Pies, Baggio Romeiro (2016); Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016); Roehe (2017); Hocayen da Silva, Caleman e Hocayen da Silva (2018).

Outra dimensão analisada, diz respeito a Estrutura, a qual aborda questões relativas ao conselho de administração. A questão 24 (conselho de administração) verifica a existência de membros do conselho de administração que não fosse cooperado. Todas as respostas apontaram que as cooperativas de crédito pesquisada possuem somente cooperados na composição de seu conselho de administração.

A questão 25 – (conselho de administração) verifica a separação entre propriedade controle, questionando sobre a ocupação do cargo de presidente do conselho de administração e do diretor-presidente é exercida pelo mesmo dirigente. Da amostra de cooperativas de crédito, seis assinalaram que sim.

A terceira dimensão intitulada processos e gestão, aborda a fiscalização e controle, a partir da questão 53, a qual averigua a divulgação anual dos relatórios econômicos e financeiros, pelas cooperativas do ramo de crédito. As respostas foram unânimes.

Em relação as cooperativas do ramo agropecuário dos dez respondentes sete assinalaram que existe algum tipo de política de incentivo, outros três respondentes assinalaram não existir formas de incentivo para participação. Os mecanismos de incentivo à participação nas assembleias foram indicados os “sorteios de brindes”, “conhecimento do estatuto da cooperativa”, “visitas aos associados”, “Pré-assembleias” e “Preço do leite mais atrativo”.

Analisando-se, conjuntamente as respostas percebe-se que há um incentivo à participação do cooperado na cooperativa, porém, o grande atrativo fica por parte dos sorteios de brindes, e não a conscientização do cooperado em participar na tomada de decisão, bem como o seu envolvimento com as decisões da cooperativa.

Em relação ao acesso do estatuto por parte dos cooperados, as cooperativas do ramo agropecuário, oito de dez cooperativas assinalaram positivamente pela disponibilização

O acesso ao estatuto fortalece o pacto contratual, que segundo o IBGC (2015) rege e estabelece a forma de funcionamento da organização, incluindo as alçadas e as atribuições de cada agente de governança. Este mecanismo quando acessado contribui com a transparência e fomenta a confiança nas relações com todas as partes interessadas relevantes.

Com relação a existência de algum canal de comunicação, das cooperativas agropecuárias participantes da pesquisa, sete possuem algum canal de

comunicação. Os respondentes mencionaram as “Pré-assembleias”, cinco mencionaram “E-mail”, três colocaram o “*WhatsApp*”, duas respostas informando “mural” e duas “Internet/portal”.

A existência de um canal de comunicação pode contribuir para transparência da cooperativa na relação cooperativa e cooperado (IBGC, 2015), facilitando o acesso para tirar dúvidas ou dar sugestões, e contribuir para que o cooperado possa sentir-se mais participativo na cooperativa (MACEDO *et al.*, 2013; SOUZA *et al.*, 2014).

Em relação a realização de reuniões de associados, as cooperativas do ramo agropecuário, seis (60%) das organizações pesquisadas dizem existir reuniões duas ou mais vezes durante o ano.

As “reuniões de associados” refere-se às Assembleias Gerais, que podem ser ordinárias ou extraordinárias. Compete a este órgão fazer uma reunião de todos os associados para tratar de questões relativas às suas atividades. A Assembleia Geral Ordinária é realizada anualmente até o final do terceiro mês de cada ano, enquanto a Extraordinária ocorre quando há uma exigência social, entretanto, compete ao Estatuto da própria organização determinar a quantidade de assembleias ordinárias (IBGC, 2014).

Nas cooperativas do ramo agropecuário, a disponibilização das atas não acontece em todas, apenas três manifestaram que tem acesso as referidas atas.

Segundo orientações do IBGC (2015) a recomendação é para que as atas sejam disponibilizadas na íntegra aos cooperados, por meio eletrônico, correio ou qualquer outra forma que seja possível de cumprir o propósito de que a ata chegue até o cooperado.

No que diz respeito a composição do conselho de administração, as cooperativas do ramo agropecuário, apenas uma cooperativa possui um membro não associado em sua composição.

Segundo a Lei 5.764-71, em seu artigo 47, a qual define políticas para as Sociedades Cooperativas, a sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral”. Os associados podem fazer parte do conselho de administração.

No tocante a separação da propriedade e controle, constatou-se que seis (40%) dessas cooperativas agropecuárias possuem a separação, ao passo que o restante da amostra não há segregação de funções.

Segundo o IBGC (2015) a separação dos cargos de presidência do conselho e presidência da organização, evita a concentração de poder e possível prejuízo da supervisão pelo conselho de administração das ações da gestão. Pode se levar em consideração a análise e verificações sobre potenciais conflitos de interesse assim como a própria demanda de tempo que pode ser incompatível com a atuação aos cargos. A questão relacionada a divulgação dos relatórios econômico financeiros pelas cooperativas do ramo agropecuário, as respostas foram unânimes em responder afirmativamente pela publicidade dos mesmos.

Segundo a OCB (2016) o recomendado é que as cooperativas façam a divulgação de seus relatórios, informando todos os aspectos de sua atividade, detalhamento do modelo de gestão e governança, bem como os dados econômico-financeiros. Os relatórios anuais devem ser abrangentes quanto à prestação de informações a todos os membros da organização (IBGC, 2015).

Estudos semelhantes referente as dimensões Estrutura e Processos e Gestão representada pelas categorias Conselho de Administração e fiscalização e controles, foram encontrados em Marques e Costa (2007); Araújo (2010); Lobo (2010); Araújo (2013); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); Francisco (2014); Boesche (2015); Carpes (2015); Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016); Fávero (2017); Picchi (2017); Roehe (2017); Hocayen da Silva, Caleman e Hocayen da Silva (2018).

Na próxima seção (3.3) será apresentada, as respostas obtidas de questões de múltipla escolha que abordam as dimensões “Estratégia”, “Estrutura” e “Processos e gestão”.

3.3 QUESTÕES MÚLTIPLA ESCOLHA

Nesta seção são apresentadas as respostas das questões de múltipla escolha. Cada questão está distribuída em suas respectivas dimensões e categorias, de acordo com a estrutura do questionário aplicado (tabela 29).

Tabela 29 - Constructo das questões de múltipla escolha

Item	Dimensão	Categoria
1	Estratégia	1.1 Representatividade e Participação
2	Estrutura	2.1 Conselho de Administração 2.2 Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente

3	Processos e Gestão	3.3 Direção executiva 3.5 Fiscalização e Controle
---	--------------------	--

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir (TABELA 30) é apresentada as respostas das questões de múltipla escolha tabela 30.

Tabela 30 - Respostas das questões de múltipla escolha.

Dimensão	1	2					3				
Categoria	1.1	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	3.3	3.3	3.3	3.5	
Questão	Q20	Q27	Q34	Q44	Q47	Q52	Q38	Q39	Q40	Q56	
Ramo de Crédito	Coop 1	30,01%-40,00%	Mensal	Mensal	Mensal	Semestral	0,00%-10,00%	Mensal			
	Coop 2	10,01%-30,00%	Mensal	Anual	Mensal	Semestral	Acima de 50,00%				
	Coop 3	Acima de 50,00%	Mensal	Bimestral	Mensal	Bimestral	0,00%-10,00%			Semanal	
	Coop 4	Acima de 50,00%	Mensal	Bimestral	Mensal	Semestral	0,00%-10,00%			Mensal	
	Coop 5	30,01%-40,00%	Mensal	Bimestral	Semanal	Bimestral	40,01%-50,00%			Mensal	
	Coop 6	10,01%-30,00%	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Acima de 50,00%			Mensal	
	Coop 7	Acima de 50,00%	Semestral	Mensal	Mensal	Semestral	10,01%-30,00%	Mensal		Semestral	Quinzenal
	Coop 8	Acima de 50,00%	Mensal	Mensal	Mensal	Semestral	40,01%-50,00%	Mensal	Variável	Mensal	Mensal
Ramo Agropecuária	Coop 9	Acima de 50,00%	Mensal	Mensal	Mensal	Anual	Acima de 50,00%			Mensal	
	Coop 10	0,00%-10,00%	Mensal	Anual	Mensal	Anual	0,00%-10,00%	Mensal		Mensal	Mensal
	Coop 11	0,00%-10,00%	Mensal	Anual	Mensal	Anual	0,00%-10,00%				Semestral
	Coop 12	Acima de 50,00%	Mensal	Bimestral	Mensal	Semestral	Acima de 50,00%	Quinzenal	Dia de trabalho	Bimestral	Mensal
	Coop 13	Acima de 50,00%	Mensal	Semestral	Bimestral	Semestral	10,01%-30,00%	Quinzenal	Variável	Mensal	Mensal
	Coop 14	30,01%-40,00%	Mensal	Semestral	Mensal	Anual	10,01%-30,00%				Mensal
	Coop 15	10,01%-30,00%	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	10,01%-30,00%	Mensal	Variável	Mensal	Bimestral
	Coop 16	30,01%-40,00%	Mensal	Mensal	Mensal	Anual	10,01%-30,00%	Mensal		Anual	Mensal
	Coop 17	30,01%-40,00%	Semanal	Bimestral	Mensal	Mensal	Acima de 50,00%				Mensal
	Coop 18	10,01%-30,00%	Mensal	Mensal	Mensal	Anual	30,01%-40,00%				Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme dados da tabela 30, um primeiro questionamento averiguou sobre a assinatura da lista de presenças na última Assembleia Geral Ordinária (A.G.O) (Q20). Nas cooperativas do ramo de crédito quatro responderam ter mais de 50% de cooperados que assinaram a referida lista. Outras duas cooperativas do segmento de crédito responderam que a assinatura da lista de presenças ficou entre 30e 40% dos cooperados.

Nas cooperativas do ramo agropecuário o número de cooperados que assinaram a lista de presenças, teve uma participação menor (30%), igual a representatividade entre 30 % e 40% em um grupo de 3 cooperativas. Assim, percebe-se uma presença menor dos cooperados, conseqüentemente apontando uma possível menor participação nas assembleias.

A participação dos associados nas assembleias é um fator importante para o cumprimento da missão do empreendimento (BCB, 2009), pois nelas os membros podem exercer seus direitos, apresentar ideias e opiniões, manterem-se informados e avaliarem o desempenho da organização, bem como contribuir para uma gestão mais democrática. Os possíveis motivos que justificam a baixa participação de associados nas assembleias estão ligados à falta de conhecimento do cooperado a respeito de importância em participar das assembleias, dificuldade do deslocamento do associado para local da assembleia o que vai de encontro com o estudo de VENTURA; FILHO e SOARES (2009), seja por causa do horário, trabalho, clima ou distância evidenciado no estudo de Albino e Almeida (2015), falta de realização de festividades e sorteios, falta de mobilização, de convite ou falta de informações para a discussão da pauta da assembleia observado também nos estudos de Filho, Muracci e Oliveira (2008), a confiança na administração da cooperativa indo de encontro ao estudo do BCB (2007), e até mesmo os assuntos que serão tratados na assembleia evidenciado no estudo de Marais e Silva (2016) podem justificar as razões pelas quais o associado não participa ou não se faz presente nessas reuniões.

Ao questionar, qual a periodicidade de reunião do conselho administração (tabela 30, Q27). Nas cooperativas do ramo de crédito de um total de oito cooperativa, sete assinalaram ter reuniões mensais e apenas uma cooperativa apresenta ter reuniões semestralmente.

Caso similar acontece com cooperativas do ramo agropecuário, quanto a periodicidade de reunião do conselho administração. Entre as dez respondentes,

nove assinalaram terem reuniões mensais, enquanto apenas uma assinalou ter reuniões semanais. De acordo com o IBGC (2015) a periodicidade das reuniões ordinárias “deve garantir a efetividade do conselho. Deve-se evitar frequência superior à mensal, sob o risco de o conselho vir a interferir indevidamente na gestão da organização, de competência da diretoria executiva”.

Ao questionar qual a periodicidade de treinamento dos membros do conselho de administração (Q34) constatou-se nas cooperativas do ramo de crédito que as capacitações acontecem mensalmente (3 respostas) e trimestralmente (3 respostas), havendo duas cooperativas assinalaram terem treinamento anual.

No caso das cooperativas do ramo agropecuário, percebeu-se que a periodicidade de treinamento do conselho de administração ocorre em sua maioria mensalmente (4 respostas), na sequência (2 respostas) anual, bimestral e semestral.

Conforme IBGC (2015), em virtude da necessidade de aprimorar seu desempenho, recomenda-se que o conselheiro mantenha uma constância na busca pelo aperfeiçoamento de suas competências, bem como a realização anual de uma avaliação formal desse desempenho.

Ao verificar qual a periodicidade de reunião do conselho fiscal (Q44), observa-se que nas cooperativas do ramo de crédito de um total de oito cooperativas, sete assinalaram terem reuniões mensais, enquanto apenas uma assinalou ter reuniões semestrais.

Já nas cooperativas do ramo agropecuário, das dez respondentes nove assinalaram possuir reuniões do conselho fiscal mensalmente, enquanto apenas uma cooperativa assinalou ter reuniões bimestrais.

A sugestão para a periodicidade de reuniões do conselho fiscal é de que sejam realizadas mensalmente ou bimestralmente. Essa periodicidade deve atender as necessidades básicas para a atuação do conselho, levando em consideração o cuidado para que esse intervalo de tempo seja suficiente para emissão de pareceres à prestação de contas ou outras informações, de acordo com a SESCOOP (2015).

Em relação a a periodicidade de treinamento dos membros do conselho fiscal (Q 47) das cooperativas do ramo de crédito, eles acontecem semestralmente (cinco respostas do total de oito cooperativas), apenas duas cooperativas assinalaram bimestralmente e uma anualmente. Nas cooperativas do ramo agropecuário as

periodicidades de treinamento dos membros do conselho fiscal acontecem na grande maioria anualmente (seis respostas do total dez cooperativas), seguido de semestralmente (duas respostas) e mensalmente (duas respostas).

O conselho fiscal possui um importante papel dentro da cooperativa, uma vez que este é um órgão fiscalizador, responsável por manter a transparência e o controle dos atos internos da organização de acordo com IBGC (2015). Com isso em vista, é essencial que os membros desse órgão recebam treinamentos e capacitações periodicamente, para que, assim, além de contribuir para um melhor desempenho da cooperativa, aperfeiçoe a gestão e qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos por ela, observado também em SESCOOP (2015).

No tocante a remuneração do conselho fiscal em relação ao diretor-Presidente (Q 52), nas cooperativas do ramo de crédito, das oito respondentes, três apresentam uma remuneração entre 0,00%-10,00% o que representa 37,5% do total, uma cooperativa entre 10,01%-30,00%, outras duas entre 40,01%-50,00% e duas cooperativas acima de 50,00%.

No ramo agropecuário, das dez cooperativas, quatro (40% do total) assinalam ter uma remuneração entre 10,01% a 30,00%, três cooperativas (30% do total) assinala ter uma remuneração acima de 50,00%, duas cooperativas assinala ter entre 0,00% - 10,00%, e apenas uma assinala ter entre 30,01% e 40,00%.

De acordo com a OCB (2015), os membros do conselho fiscal “devem ter remuneração adequada, levando em consideração a experiência e a qualificação necessária ao exercício da função e às responsabilidades assumidas”.

Ao se questionar qual a periodicidade de reunião da diretoria executiva (Q38) observa-se que nas cooperativas do ramo de crédito apenas três assinalaram, ter e estas evidenciam terem reuniões mensais.

Nas cooperativas do ramo agropecuário, das dez cooperativas três assinalaram que existem reuniões mensais e duas cooperativas ter reuniões quinzenais.

Como órgão social responsável pela execução dos objetivos estatutários da cooperativa e cumprimento de diretrizes designadas pelo conselho de administração, entre outras atribuições, recomenda-se à diretoria executiva a realização de reuniões periódicas, sendo ordinariamente mensais ou extraordinariamente quando necessário.

Quanto à política de remuneração da diretoria executiva (Q 39), buscou-se verificar se os honorários eram “Fixos”, “Variáveis”, “Parte fixo e parte variável” ou “Proporcional ao Resultado Líquido”. Nas cooperativas do ramo de crédito apenas uma cooperativa das oito respondeu, assinalou que a remuneração é variável.

Nas cooperativas do ramo agropecuário, das dez cooperativas duas assinalaram ser variável e uma cooperativa respondeu ser por dia de trabalho a remuneração do diretor executivo.

Como notado, a remuneração “variável” apresenta-se como a mais frequente nos resultados. Segundo Atkinson *et al.* (2000, p. 722), esse tipo de remuneração baseia “as recompensas nos desempenhos que alcançarem ou excederem algum parâmetro mensurado”. Ademais, complementando a ideia acima, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (5ª edição, 2015) evidencia que “a remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazos relacionados de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para a organização”.

Outra interrogação feita (Q 40), diz respeito a periodicidade de prestação de contas da diretoria executiva para o conselho de administração. Obteve-se as seguintes respostas: No caso das cooperativas do ramo de crédito, das duas respostas obtidas uma cooperativa afirmou ser mensal e outra semestral.

Nas cooperativas do ramo agropecuário, três assinalaram serem mensais a prestação de contas da diretoria executiva, uma cooperativa respondeu ser bimestral outra cooperativa afirma ser anual.

É fundamental a necessidade de um bom relacionamento entre a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, no que tange a transparência das informações e comunicação observado também em BRASIL (2010). Assim sendo, torna-se necessário o conhecimento do Conselho de Administração acerca das atividades previstas pela Diretoria Executiva, logo, reuniões periódicas, conforme a necessidade e disponibilidade dos membros, são necessárias para prestação de contas e manutenção de um fluxo eficiente de informações. Ademais, como denotado pelo IBGC (2015), este órgão deve prestar contas de suas atividades de “modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis”.

Quando questionados (Q 56) sobre a periodicidade de reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários, verificou-se que quatro das oito cooperativas do ramo de crédito assinalaram terem reuniões mensais, uma cooperativa respondeu reuniões semanais, e outra quinzenais.

Algumas questões foram elaboradas na perspectiva de captar informações complementares as questões objetivas e de múltipla escolha, no anseio de alcançar os propósitos delineados nos objetivos da pesquisa (tabela 31).

Tabela 31 - Respostas das questões 48, 49, 54 e 65.

Dimensão	2. Estruturas		3. Processos e gestão	
Categoria	2.2	2.2	3.5	3.5
Questão	Q48	Q49	Q54	Q65
Ramo de Crédito	Coop 1			Comitê de auditoria, Comitê de Gestão de Riscos, Comitê de Remuneração, Comitê de associados
	Coop 2	Gestão Financeira, Contabilidade, Controles internos, Fiscalização e auditoria		Balço patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Demonstração das mutações do patrimônio líquido, Demonstração do fluxo de caixa, Notas explicativas, Parecer de auditoria independente/parecer do conselho fiscal, Relatórios gerenciais Comitê de Gestão de Riscos
	Coop 3	Controles internos		Parecer da auditoria independente/parecer do conselho fiscal Comitê de auditoria, Comitê de Gestão de Riscos
	Coop 4	Controles internos		Demonstração do resultado do exercício, Parecer de auditoria independente/parecer do conselho fiscal Comitê de Gestão de Riscos
	Coop 5	Controles internos, Fiscalização e auditoria		Demonstração do fluxo de caixa, Notas explicativas Comitê de auditoria, Comitê de Gestão de Riscos, Comitê de Remuneração
	Coop 6	Gestão Financeira, Planejamento e Adm, Contabilidade, Controles internos, Liderança, Fiscalização e auditoria, Cooperativismo		Balço patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Parecer de auditoria independente/parecer do conselho fiscal Comitê de auditoria, Comitê de Gestão de Riscos
	Coop 7	Controles internos	Falta de recurso por parte da cooperativa	Balço patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Demonstração das mutações do patrimônio líquido, Notas explicativas Comitê de auditoria, Comitê de Gestão de Riscos, Comitê de Remuneração, Comitê de associados
	Coop 8	Contabilidade, Controles internos, Fiscalização e auditoria		Parecer da auditoria independente/parecer do conselho fiscal Comitê de Gestão de Riscos

Ramo Agropecuária	Coop 9	Gestão Financeira, Controles internos, Fiscalização e auditoria	Falta de recurso por parte da cooperativa	Demonstração do resultado do exercício	Não possui
	Coop 10	Gestão Financeira, Controles internos, Fiscalização e auditoria		Balanço patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Parecer de auditoria independente/parecer do conselho fiscal	Não possui
	Coop 11	Gestão Financeira, Contabilidade, Controles internos, Fiscalização e auditoria		Balanço patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Parecer de auditoria independente/parecer do conselho fiscal	Não possui
	Coop 12	Gestão Financeira, Contabilidade, Controles internos, Fiscalização e auditoria	Falta de tempo por parte dos conselheiros	Demonstração do resultado do exercício, Relatórios gerenciais	Não possui
	Coop 13	Gestão Financeira, Planejamento e Adm, Contabilidade, Controles internos, Fiscalização e auditoria, Cooperativismo		Demonstração do resultado do exercício	Não possui
	Coop 14	Gestão Financeira, Planejamento e Adm, Contabilidade, Controles internos, Fiscalização e auditoria, Cooperativismo		Balanço patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Relatórios gerenciais	Não possui
	Coop 15	Fiscalização e auditoria	Não existência de treinamento	Parecer da auditoria independente/parecer do conselho fiscal	Comitê de auditoria
	Coop 16	Gestão Financeira, Fiscalização e auditoria		Balanço patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Demonstração das mutações do patrimônio líquido, Demonstração do fluxo de caixa, Notas explicativas	
	Coop 17	Gestão Financeira		Balanço patrimonial	Comitê de Gestão de Riscos
	Coop 18	Gestão Financeira		Relatórios gerenciais	Não possui

Fonte: Elaborado pelo autor.

No intuito de mapear os temas abordados nos treinamentos para membros do conselho fiscal, das oito cooperativas de crédito, sete responderam temas relacionados aos “controles internos”, seguido da “contabilidade” com três respostas, e três respostas para “gestão financeira”. Além dos referidos temas, também foram mencionados “planejamento e administração”, “Cooperativismo” e “Liderança”. Nas cooperativas do ramo agropecuário, das dez cooperativas, oito responderam ter treinamento em “fiscalização e auditoria”, oito respostas para “gestão financeira”, seis respostas para “controles internos”, quatro respostas em “contabilidade”, duas respostas para “planejamento administrativo” e duas também para “cooperativismo”. Quando comparado os ramos de cooperativas no que tange os treinamentos, observa-se que as cooperativas do ramo agropecuário participam de um número maior de treinamento. Similarmente, ambos segmentos apresentam uma preocupação na capacitação quanto aos controles internos (Questão 48).

Na questão 49, abordou-se o motivo pelo qual aquelas cooperativas que não realizassem treinamentos para os membros do conselho de administração e/ou fiscal. Diante dos resultados que já haviam sido coletados, as respostas limitaram-se a falta de recursos para realização dos mesmos, identificado na cooperativa de crédito que respondeu negativamente a capacitação dos referidos órgãos de governança. Nas cooperativas do ramo agropecuário obteve-se apenas duas respostas que identificaram ser por falta de tempo por parte dos conselheiros e outra limitaram-se pela não existência de treinamento.

Ao tentar entender quais as ferramentas contábeis utilizadas para o processo de tomada de decisão (Questão 54), verificou-se que a maioria das cooperativas de crédito mencionou os relatórios contábeis formais e legais (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Notas Explicativas). Apenas uma cooperativa mencionou relatórios gerenciais. Nas cooperativas do ramo agropecuário, a maioria (7) dos respondentes mencionou a demonstração de resultado do exercício e três cooperativas indicaram relatórios gerenciais. Na questão 65 averiguou-se sobre a existência de comitês dentro da estrutura de governança, identificou-se que todas as cooperativas de crédito possuem um comitê de gestão de riscos. A maioria (5) possui um comitê de auditoria. Já nas cooperativas do ramo agropecuário, das dez respondentes, apenas duas cooperativas responderam, uma dizendo possuir um comitê de gestão de riscos e outra cooperativa um comitê de auditoria.

3.4 NÍVEL DE ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PELAS COOPERATIVAS

Nesta subseção será apresentada o nível de adoção de práticas de governança corporativa nas cooperativas. Realizou-se a sistematização organizada em dimensões e as cooperativas divididas por ramos de atividade, apresentando as médias pertencentes às dimensões Estratégias, Estruturas, Processo e gestão, Sustentabilidade e Perenidade, evidenciando-se qual das dimensões apresentou melhor resultado de acordo com as médias obtidas por cooperativa e total. No intuito de facilitar a visualização, a classificação está categorizada num *ranking* por cooperativa por dimensão, *ranking* por ramo de cooperativa por dimensão e o *ranking* geral do total obtido por cooperativa, conforme apresentado na tabela 32.

Tabela 32 – Ranking por cooperativa, por ramo, ranking geral na dimensão e ranking total.

Dimensão	Estratégias	Ranking		Estruturas	Ranking		Processos e Gestão	Ranking		Sustentabilidade	Ranking		Perenidade	Ranking		Total	Ranking		
		Ramo	Geral		Ramo	Geral		Ramo	Geral		Ramo	Geral		Ramo	Geral		Ramo	Geral	
Pontuação máxima	62,5			140,63			515,63			218,75			62,5			1000	Ramo	Geral	
Coop. de crédito	Coop1	54,71	2°	2°	121,13	3°	4°	300,88	6°	8°	89,87	6°	12°	0	-	-	566,59	7°	11°
	Coop2	58,61	1°	1°	132,86	1°	1°	328,23	5°	7°	89,87	6°	12°	0	-	-	609,57	5°	9°
	Coop3	50,8	3°	3°	85,97	6°	10°	183,65	7°	14°	54,71	7°	14°	15,63	5°	8°	390,75	8°	17°
	Coop4	54,71	2°	2°	128,95	2°	2°	328,23	5°	7°	93,78	5°	11°	0	-	-	605,66	6°	10°
	Coop5	58,61	1°	1°	62,52	7°	12°	429,83	1°	1°	211,01	1°	1°	70,34	1°	1°	832,3	1°	1°
	Coop6	58,61	1°	1°	117,23	4°	5°	339,95	4°	6°	152,39	4°	5°	27,35	4°	6°	695,54	4°	5°
	Coop7	46,89	4°	5°	105,5	5°	6°	386,84	3°	3°	164,12	3°	4°	46,89	2°	2°	750,24	3°	3°
	Coop8	54,71	2°	2°	117,23	4°	5°	402,47	2°	2°	179,75	2°	2°	31,26	3°	5°	785,41	2°	2°
Média coop. de crédito	54,71			108,92			337,51			129,44			23,93			654,5			
Coop. Agropecuária	Coop9	42,98	4°	6°	62,52	8°	12°	250,08	6°	11°	132,86	3°	7°	39,08	2°	3°	527,51	6°	13°
	Coop10	42,98	4°	6°	85,97	6°	10°	214,91	8°	13°	31,26	9°	15°	15,63	5°	8°	390,75	10°	17°
	Coop11	15,63	6°	8°	78,15	7°	11°	289,16	5°	10°	93,78	7°	11°	15,63	5°	8°	492,35	8°	15°
	Coop12	39,08	5°	7°	101,6	3°	7°	339,95	3°	6°	136,76	2°	6°	35,17	3°	4°	652,55	3°	7°
	Coop13	39,08	5°	7°	117,23	2°	5°	351,68	2°	5°	101,6	5°	9°	19,54	4°	7°	629,11	4°	8°
	Coop14	3,91	7°	9°	101,6	3°	7°	246,17	7°	12°	101,6	5°	9°	0	-	-	453,27	9°	16°
	Coop15	46,89	3°	5°	78,15	7°	11°	367,31	1°	4°	175,84	1°	3°	46,89	1°	2°	715,07	1°	4°
	Coop16	49,54	2°	4°	125,04	1°	3°	367,31	1°	4°	97,69	6°	10°	19,54	4°	7°	659,11	2°	6°
	Coop17	58,61	1°	1°	97,69	4°	8°	214,91	8°	13°	109,41	4°	8°	19,54	4°	7°	500,16	7°	14°
	Coop18	46,89	3°	5°	93,78	5°	9°	293,06	4°	9°	85,97	8°	13°	19,54	4°	7°	539,24	5°	12°
Média coop. agropecuária	38,56			94,17			293,45			106,67			23,05			555,9			
Média Geral	45,73			100,73			313,03			116,79			23,45			599,7			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das informações da tabela 32 é possível observar o ranking por cooperativa em suas diversas dimensões. Nota que na dimensão estratégia no ranking geral apenas uma cooperativa do ramo agropecuário ficou entre as três primeiras (coop 17). Caso similar ocorre na dimensão estruturas no ranking geral com a mesma cooperativa do ramo agropecuário (coop17) a primeira e segunda colocação ficou com o ramo de crédito. Já na dimensão processos e gestão percebe-se no ranking geral que entre as três primeiras colocações nenhuma ficou com cooperativas do ramo agropecuário, pode-se dizer neste caso que cooperativas do ramo de crédito tem seus processos e gestão mais eficientes quando comparados com as cooperativas do ramo agropecuário. Na dimensão sustentabilidade é possível ver na tabela 32 que também apenas uma cooperativa do ramo agropecuário obteve a terceira posição, as cooperativas do ramo de crédito obtiveram melhor colocação também em relação a esta dimensão. Por fim com relação a dimensão perenidade, nota-se que nesta variável a posição das cooperativas do ramo agropecuário se colocam em uma posição melhor obtendo a segunda e terceira colocação. No geral as melhores colocações primeiro, segundo e terceiro ficou com as cooperativas do ramo de crédito, apenas a coop15 obteve a quarta colocação do ramo agropecuário.

Na tabela 33 pode se evidenciar a classificação dos ramos das cooperativas por dimensão e categoria, bem como seus respectivos valores percentuais obtidos em relação ao total de pontos possíveis.

Tabela 33 - Pontos obtidos por ramo de cooperativa.

Dimensões/Categoria	Pontos Possíveis	Crédito	%	Agropecuária	%	Média geral	%
1. Estratégias	62,5	54,71	87,53%	38,56	61,69%	45,73	73,18%
1.1 Representatividade e participação	31,25	28,33	90,65%	22,93	73,37%	25,33	81,05%
1.2 Princípios e valores	31,25	26,38	84,40%	15,63	50,02%	20,41	65,30%
2. Estruturas	140,63	108,92	77,46%	94,17	66,97%	100,7	71,63%
2.1 Conselho de Administração	93,75	72,29	77,11%	65,65	70,02%	68,6	73,17%
2.2 Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	46,88	36,63	78,15%	28,52	60,85%	32,13	68,54%
3. Processos e Gestão	515,63	337,51	65,46%	293,45	56,91%	313	60,71%
3.1 Código de Conduta	93,75	57,15	60,96%	45,72	48,77%	50,8	54,18%
3.2 Eficácia dos Órgãos de Governança	46,88	28,33	60,44%	28,92	61,69%	28,66	61,13%
3.3 Direção executiva	62,5	17,58	28,13%	23,05	36,89%	20,62	33,00%
3.4 Gestão e desempenho	187,5	132,86	70,86%	112,93	60,23%	121,8	64,95%

3.5 Fiscalização e controle	125	101,6	81,28%	82,84	66,27%	91,18	72,94%
4. Sustentabilidade	218,75	129,44	59,17%	106,67	48,77%	116,8	53,39%
5. Perenidade	62,5	23,93	38,29%	23,05	36,89%	23,45	37,51%
TOTAL	1000	654,51	65,45%	555,91	55,59%	599,7	59,97%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na dimensão estratégia que poderia se obter uma pontuação máxima de 62,50 que representa 100% nesta dimensão, as cooperativas do ramo de crédito apresentam uma pontuação média de 54,71, chegando a atingir 87,53% do total que poderia ser obtido. Já as cooperativas do ramo agropecuário apresentaram pontuação de 38,56, atingindo 61,69% do que poderia ser obtido nesta dimensão. Percebe-se que as cooperativas do ramo de crédito apresentam uma maior adoção de práticas de governança no que tange aspectos estratégicos, quando comparado com às cooperativas agropecuárias, apresentando uma diferença percentual de 25,83%, podendo esse resultado ainda ser melhorado quando comparado a pontuação máxima, pois na média geral do conjunto de cooperativas, apresentam uma pontuação de 45,73, atingindo 73,18% do total (Tabela 33).

Alguns estudos semelhantes no tocante dimensão estratégia, representada pelas categorias representatividade e participação e princípios e valores que contribuem e vão de encontro aos resultados desta pesquisa, foram encontrados em Marques e Costa (2007); Bialoskorski Neto (2007) Araújo (2010); Lobo (2010); Araújo (2013); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); Francisco (2014); Boesche (2015); Carpes (2015); Morais, Silva (2015), Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016); Fávero (2017); Picchi (2017); Roehe (2017); Hocayen da Silva, Caleman e Hocayen da Silva (2018).

Na dimensão estrutura (Tabela 33) a pontuação máxima possível seria de até 140,63 pontos. As cooperativas de crédito em média obtiveram uma pontuação de 108,92 (77,46%), ao passo que as cooperativas do ramo agropecuário atingiram uma pontuação de 94,17 (66,97%) do total que poderia ser obtido. Entre os ramos de cooperativas no que tange aspectos de estrutura percebe-se uma diferença percentual de 10,49%. Quando agregado os dois ramos de cooperativas em uma média geral, obtém-se 100,73 pontos, ou seja, de um total de 100% em média geral as cooperativas atingiram 71,63% no que tange à dimensão estrutura.

Estudos semelhantes referente a dimensão estrutura, representada pelas categorias Conselho de Administração e fiscalização e controles, que vão de encontro aos resultados desta pesquisa foram encontrados em Marques e Costa

(2007); Araújo (2010); Lobo (2010); Hiarola (2011), Araújo (2013); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); Francisco (2014); Boesche (2015); Carpes (2015); Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016); Fávero (2017); Picchi (2017); Roehe (2017); Zanatta, Trevisan, Baggio (2018), Hocayen da Silva, Caleman e Hocayen da Silva (2018)

Com relação à dimensão processos e gestão que poderia ter uma pontuação máxima de 515,63 pontos, as cooperativas do ramo de crédito obtiveram uma pontuação média de 337,51 (65,46%), no caso das cooperativas do ramo agropecuário a pontuação média foi de 293,45 pontos (56,91%). A diferença entre os ramos das cooperativas foi pequena (8,54%) no que tange os processos e gestão. Quando analisadas todas as cooperativas em conjunto, em média elas obtêm 313,03 pontos (60,71%) do total que poderia se obter.

Estudos semelhantes referente as dimensões processos e gestão, representada pelas categorias, Código de Conduta, Eficácia dos Órgãos de Governança, Direção executiva, Gestão e desempenho, Fiscalização e controle, que vão de encontro aos resultados desta pesquisa foram encontrados em Zylbersztajn (1994), Figueiredo Neto, Mendonça, Faria (2005), Marques e Costa, 2007; Oro, Frozza, Eidt (2008), Araújo (2010); Lobo (2010); Rossetti, Andrade (2012), Araújo (2013); Francisco (2014); Carpes (2015); Schwach e Assis (2015); Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016); Santos, Santos e Sehnem (2016); Fávero (2017); Picchi (2017); Roehe (2017).

Quanto a dimensão da sustentabilidade, a pontuação máxima possível seria de 218,75. Os resultados (Tabela 33), evidencia que as cooperativas do ramo de crédito atingem apenas 129,44 (59,17%). Com relação às cooperativas do ramo agropecuário a pontuação foi de 106,67 ou 48,77% do total. A diferença percentual entre os ramos das cooperativas é de 10,41%. Ao analisar o agregado de cooperativas deste estudo, em média geral obtiveram 116,79 pontos ou atingiram apenas 53,39 pontos percentuais.

Estudos semelhantes referente a dimensão sustentabilidade, que vão de encontro aos resultados desta pesquisa foram encontrados em Machado Junior, Ribeiro, Mazzali (2007), Marques e Costa (2007); Araújo (2010); Lobo (2010); Araújo (2013); Francisco (2014); Carpes (2015); Schwach e Assis (2015); Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016); Santos, Santos e Sehnem, (2016); Fávero (2017); Picchi

(2017); Roehe (2017); Araújo (2010); Nascimento (2013); Araújo (2013); Boesche (2015); Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016); Roehe (2017).

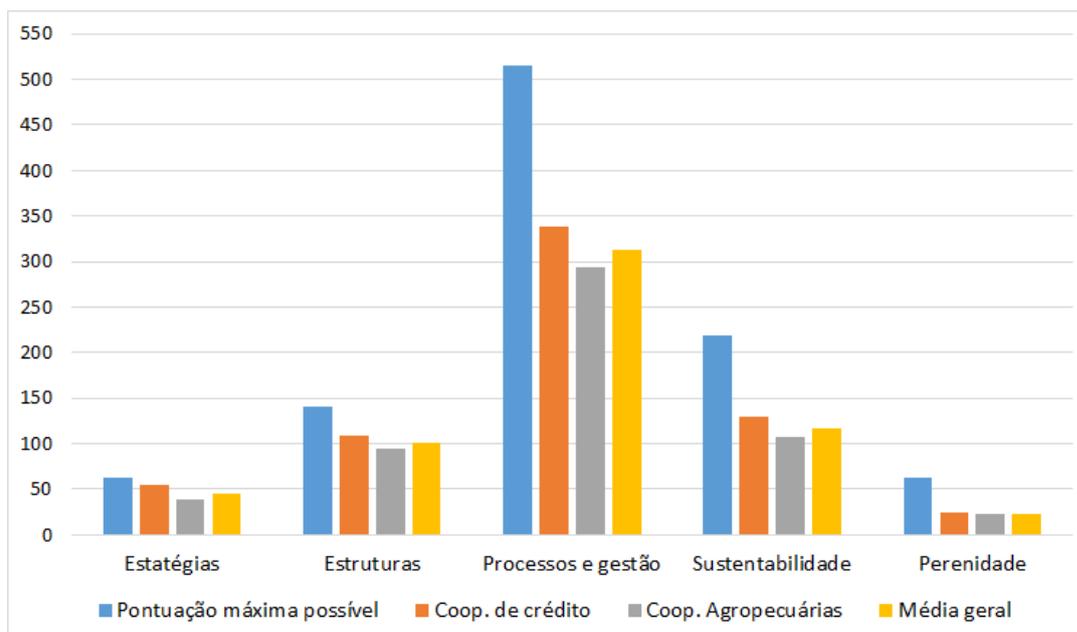
A última dimensão e não menos importante perenidade, possui um teto de alcance de 62,50 pontos. As cooperativas do ramo de crédito apresentaram em média 23,93 pontos (38,29%). Com relação às cooperativas do ramo agropecuário apresentaram em média pontos próximos 23,05 (36,89%), percebe-se uma diferença de apenas 1,41% entre os ramos das cooperativas no que tange a dimensão perenidade. Ao se analisar a média geral, ou seja a junção dos dois ramos, obtém-se 23,45 pontos, atingindo apenas 37,51% do total.

Estudos semelhantes referente a dimensão perenidade, que vão de encontro aos resultados desta pesquisa foram encontrados em Araújo (2010); Araújo (2013); Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016); Roehe (2017).

Conforme a tabela 33 analisa-se o agregado das dimensões em valores totais, percebe-se que as cooperativas do ramo de crédito atingiram em média 654,51 pontos ou 65,45%. As cooperativas do ramo agropecuário atingiram em média 555,91 pontos o que representa 55,59% do total. Quando relacionado os ramos no que tange a pontuação total, percebe-se uma diferença percentual de 9,86% e numa média geral as cooperativas atingiram 599,73 pontos ou 59,97%.

Para melhor visualizar o comparativo de cada dimensão apresenta-se o gráfico 3, o qual também deixa evidente o alcance de pontuação por ramo de cooperativa.

Gráfico 3 - Pontuação média dos ramos de cooperativa por dimensão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise dos dados (Gráfico 03), constata-se que as cooperativas no conjunto apresentaram o melhor desempenho no alinhamento em torno da Representatividade e participação e dos Princípios e valores, pela maior pontuação obtida na dimensão “Estratégia”, o que contribui para uma melhor coesão societária, e para a própria continuidade do controle da cooperativa. É importante ressaltar que as cooperativas de crédito se destacam na dimensão “Estratégia”, apresentando maior adesão de práticas de governança corporativa em relação às cooperativas agropecuárias, correspondendo a uma variação percentual de 25,83% entre os ramos.

As cooperativas obtiveram, em uma média geral, bom desempenho na dimensão “Estruturas”, evidenciando uma diretoria formalmente instituída, o que pode contribuir para o melhor direcionamento dos processos e das práticas centrais da governança corporativa pelo monitoramento das estratégias, operações e resultados. Percebe-se também uma vantagem de 10,49% na adesão de práticas de governança corporativas nas cooperativas do ramo de crédito quando comparado com as cooperativas agropecuárias.

Os dados da dimensão “Processos e gestão” revelam que as cooperativas de ambos os ramos apresentam processos de gestão estruturados, porém que ainda podem ser melhorados, o que contribui para a possível constituição de uma base de gerenciamento de resultados, contribuindo positivamente para a atuação futura de um conselho de administração nessas organizações. Assim como nas demais

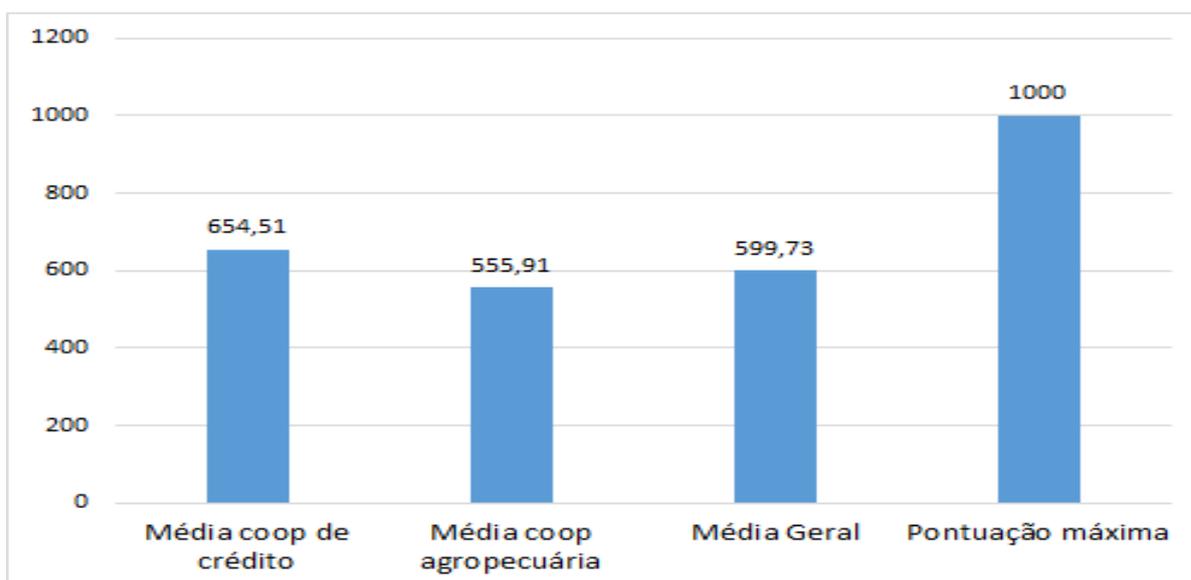
dimensões percebe-se que as cooperativas do ramo de crédito apresentam maior adesão de práticas de governança corporativa, com 8,54% a mais que as cooperativas do ramo agropecuário.

Com relação a dimensão “Sustentabilidade” denota-se que quando comparado às dimensões acima mencionadas, ela apresenta menor adesão de práticas de governança, na média geral atingiu apenas 53,39% do total. No mesmo alinhamento das dimensões anteriores as cooperativas do ramo de crédito apresentam maior adesão às práticas ficando aproximadamente 10,41% acima das cooperativas do ramo agropecuário.

Em ambos os ramos das cooperativas, foi constatada ausência de adesão a práticas de governança no que tange a dimensão “Perenidade”, que em média geral apresenta apenas 37,51% do total, o que pode acarretar em prejuízos à sucessão das atividades. A adesão de práticas que envolvem a perenidade contribui na minimização de problemas de agência das organizações, entrelaçadas a propriedade e bem como as diversas funções desempenhada pelos membros da cooperativa. Contudo apesar de baixa adesão de práticas na dimensão perenidade as cooperativas do ramo de crédito apresentam uma pequena e maior diferença (1,41%) quando comparada com as cooperativas agropecuárias.

O gráfico (4) mostra uma comparação das médias obtidas nos dois ramos de cooperativas, em relação à pontuação máxima que ambas poderiam alcançar. Visivelmente, a média das cooperativas de crédito foi superior a média obtida nas cooperativas agropecuárias. A média geral foi de 599,73 dos 1000 pontos possíveis, ou seja, atingiu apenas 59,97% do total no que tange a adoção de práticas de governança corporativa.

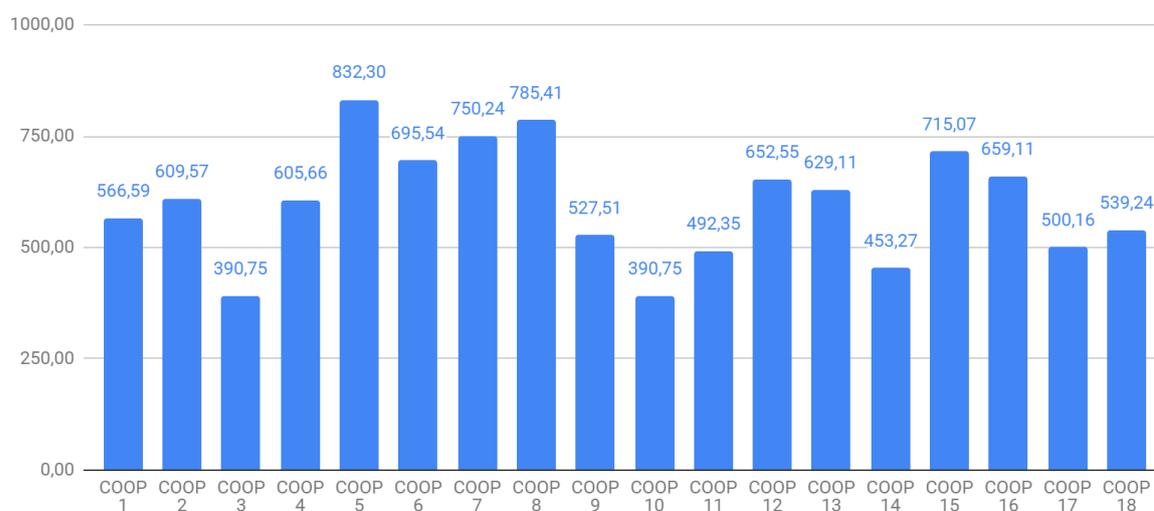
Gráfico 4 - Pontuação média dos ramos e média geral.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 5 apresenta em valores a classificação de cada uma das 18 cooperativas analisadas. Observa-se a existência de uma oscilação no resultado total de cada uma. Vale ressaltar que as cooperativas 1 a 8 correspondem às cooperativas de crédito, enquanto as cooperativas 9 a 18 corresponde às cooperativas agropecuárias.

Gráfico 5 - Pontuação total de cooperativa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das pontuações das cooperativas, pôde-se, então, classificá-las, como estabelecido pelo modelo de Araújo (2010). Primeiramente, classificando as cooperativas do ramo de crédito, denota-se que as cooperativas 1, 2, 4 e 6 encontram-se em um nível de consolidação, a cooperativa 3 está em um nível moderado, enquanto que as cooperativas 5, 7 e 8 encontram-se em um nível avançado de adoção às práticas de governança. Em relação às cooperativas agropecuárias, verifica-se que as cooperativas 10, 11 e 14 encontram-se em um estágio moderado e as demais cooperativas (9, 12, 13, 15, 16, 17 e 18) estão em um nível de consolidação.

Pode-se destacar que das oito cooperativas de crédito apenas uma cooperativa se classificou no nível moderado de adoção de práticas de governança corporativa, quatro cooperativas se classificaram em um nível em consolidação e três cooperativas se classificam em nível avançado, percebe-se que estas em nível avançado ambas apresentam baixas pontuações na dimensão estruturas, se comparado com as demais. Logo, das dez cooperativas do ramo agropecuário, três se classificaram em um nível moderado de adoção de práticas de governança corporativa, e sete cooperativas se classificaram em um nível em consolidação.

Como já mencionado no item 1.5.3, a classificação de cada cooperativa quanto ao nível de adoção de práticas de governança corporativa, neste sentido é o nível é classificado de acordo com a pontuação de cada cooperativa, conforme a tabela 34.

Tabela 34 – Nível de Governança Corporativa

CATEGORIAS	FAIXAS DE PONTUAÇÃO	PERCENTUAL	NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
1	0 - 250	0,00% a 25,00%	BAIXO
2	251 - 500	25,01 a 50,00%	MODERADO
3	501 - 750	50,01 a 75,00%	EM CONSOLIDAÇÃO
4	751 - 1000	75,01 a 100,00%	AVANÇADO

Fonte: Adaptado de Araújo, 2010.

Coincidentemente quando os dirigentes do empreendimento cooperativo estendem seus valores estabelecendo uma relação interpessoal com tratamentos peculiares, seja com cooperados, colaboradores, clientes e fornecedores, em prol de uma contribuição para evolução e desenvolvimento do empreendimento, porém

chega em um dado momento do ciclo de vida do negócio que estas atitudes peculiares apresentam-se como entrave para o desenvolvimento do empreendimento, pelo fato de cultivar uma cultura baseada na personalidade e não em aptidões profissionais o que gera tendências de uma gestão centralizada e burocrática, transposta de conflito de interesses o que conseqüentemente acaba impedindo o desenvolvimento do empreendimento.

Pode se perceber no estudo de Roehe (2017), que ao medir os níveis de governança corporativa em empresas familiares, tendo com base a mesma metodologia adotada neste estudo, percebe-se que em uma média geral as quatro organizações do estudo obtiveram uma média de 73,33%, se classificando em um nível mais avançado da consolidação. Outra observação é com relação ao desempenho das organizações com relação as dimensões, a dimensão que obteve maior pontuação em média foi a “Estratégia”, assim como no caso deste estudo esta dimensão obteve maior pontuação em relação as outras dimensões. Na sequencia segue as dimensões das organizações do estudo de Roehe, em sua respectiva ordem de pontuação média: “Processos e Gestão”, “Sustentabilidade”, “Perenidade” e por fim “Estrutura”. Já neste estudo com as cooperativas observa-se uma alteração na ordem de pontuação nas dimensões, “Estrutura”, “Processos e Gestão”, “Sustentabilidade” e “Perenidade”. A dimensão que chama atenção quando comparado ambos estudos, é com relação a “Estrutura”. Neste sentido pode-se ressaltar no tocante “Estruturas” é uma exigência legal no cooperativismo a formalização dos conselhos, a apresentada na seção IV dos Órgãos de Administração pela Lei 5.764/71, Art. 47:

A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

Assim na seção V do Conselho Fiscal, Art. 56 da Lei 5.764/71:

A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

Para contribuir na discussão, os resultados de Araújo et al. (2013 p.136) constatarem que “parcialmente o pressuposto de que empresas familiares com melhor desempenho em termos de faturamento ou com maior tempo de mercado apresentariam maior adesão às práticas de governança corporativa” o que pode ser observado também nos casos das cooperativas.

O estudo de Siqueira e Bialoskorski Neto (2013), contribuem com os resultados encontrados neste estudo, eles observam que, no caso das cooperativas, a impresidibilidade legal da prática de governança e monitoramento apresenta certa influência no quisto nível de adoção dessas práticas de governança. Não é possível considerar a existência de uma tendência no que refere-se a adoção das boas práticas de governança indicadas pelos respectivos códigos, mas que existe uma estrutura de governança e monitoramento, diante de uma obrigatoriedade legal, o que conseqüentemente é aquela que apresenta com maior tendência de adoção pelo conjunto das cooperativas estudadas. Quanto às práticas de monitoramento, as menos usadas, até por não existir uma questão legal por trás, neste sentido é necessário maior esforço de divulgação, educação e entendimento para que sua adoção seja desenvolvida. Tais considerações apresentam-se com pertinência, uma vez que o sistema de governança, pode influenciar de as ações dos dirigentes e colaboradores, mudando os incentivos que estes agentes apresentam em prol dos associados.

Também o estudo de Picchi (2017) vai de encontro aos resultados obtidos neste estudo no momento em que ele evidencia que as práticas de governança corporativa podem contribuir em direção à profissionalização do empreendimento, visto que, quando implantadas de forma assertiva, pode minimizar os possíveis conflitos de interesse, conseqüentemente fortalecer os níveis de confiança na sociedade de pessoas e melhorar competência de gestão diante os códigos de conduta, formalização de procedimentos e criação de políticas que valorizem o desempenho do empreendimento assim como das pessoas envolvidas no processo.

O estudo de Rios, Sousa e Sousa (2010) vai de encontro aos resultados obtidos neste estudo quando constatarem que os conflitos de agência são minimizados quando existe a participação de todos os envolvidos na tomada de decisão. Percebe-se também que a adoção de práticas de governança corporativa contribue no envolvimento dos membros na organização, uma vez que o

empreendimento apresenta uma melhoria na gestão, nos resultados, nos controles e na transparência, promovendo maior confiança ao associado.

Pode-se interpretar diante dos resultados deste estudo, indo de encontro ao resultado de Picchi (2017), que a governança corporativa quando empregada como uma ferramenta gerencial e não apenas para atender um protocolo burocrático exigido pelo mercado, pode não só apresentar melhorias nos controles internos, como também contribuir na transfiguração no comportamento organizacional, promovendo um modo ético e transparente. Quando institucionalizada e absorvida pelos membros do empreendimento esta ferramenta gerencial, observa-se melhorias contínuas, percebendo principalmente aumento do seu valor pela confiabilidade transmitida aos membros do empreendimento, proporcionando condições de sustentabilidade em termos competitivos.

Lobo (2010) diante do resultado de seu estudo demonstra que os níveis de adoção de práticas de governança (baixo, moderado, em desenvolvimento e avançado) definidos na pesquisa nas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas, verifica que sete do total de doze operadoras pesquisadas apresentaram-se “em desenvolvimento”. As demais operadoras (cinco) alcançaram o nível “avançado” de adoção de boas práticas de governança corporativa. Os resultados de Lobo (2010) tiveram similaridade quanto aos níveis de adoção de práticas de governança em cooperativas, por mais que os ramos estudados sejam diferentes.

Algo interessante no estudo de Lobo (2010) que fica como sugestão de estudos futuros foi o desenvolvimento de cálculos do coeficiente de correlação de Pearson entre a variável grau de adoção e as variáveis quantidade de beneficiários, quantidade de funcionários e quantidade de associados. Foi evidenciado que os coeficientes de correlação obtidos ficaram próximo de zero, o que significa que as variáveis examinadas não apresentam influência na adoção de práticas de governança corporativa nas operadoras do estudo.

É possível observar nos resultados deste estudo similaridade ao estudo de Francisco (2014), que constata a relação do índice de governança corporativa é principalmente impactada pela Gestão executiva, seguido da Dimensão, Representação e Participação. Observa-se que diante da gestão executiva, destaca-se a capacitação técnica dos dirigentes com grande importância na dimensão,

enquanto, na dimensão, representação e participação, maior influência na representatividade vem da educação cooperativista dos associados e colaboradores.

Os resultados obtidos neste estudo vão de encontro aos dados obtidos no estudo de Carpes e Cunha (2018), que afirmam que o desenvolvimento dos mecanismos de Governança Corporativa no tocante participação dos cooperados e conselho de administração em especial nas fases iniciais do ciclo de vida dos empreendimentos cooperativos e também percebeu um declínio destes mecanismos a partir do estágio de maturidade. Perceberam também que os mecanismos de Governança Corporativa se fazem presentes em todos os estágios de ciclo de vida organizacional dos empreendimentos estudados, seja em maior ou menor grau de desenvolvimento, levando em consideração a configuração organizacional assim como a característica das cooperativas do ramo agropecuário amostra do estudo.

Neste sentido o referido processo de desenvolvimento ocorre no sentido de que a estrutura de mecanismos de governança está presente, em maior ou menor intensidade, conforme o conjunto de práticas de governança adotadas pelas cooperativas. O que pode ser observado também nos resultados da pesquisa de Carpes (2015) que demonstra que a estrutura de mecanismos de Governança Corporativa apresentou-se de modo diferente ao longo do ciclo de vida organizacional em que se encontravam as cooperativas. Evidenciou-se claramente a relação entre os mecanismos de Governança Corporativa e as características organizacionais que definiam o estágio de ciclo de vida em que se encontravam as respectivas cooperativas

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo analisar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa para a sustentabilidade de Cooperativas no Oeste do Paraná. Neste sentido, o objetivo geral foi desagregado em objetivos específicos desenvolvidos para responder à pergunta de pesquisa que conduziu o desenvolvimento deste estudo.

O primeiro objetivo específico tinha por finalidade investigar a discussão científica sobre a relação da governança corporativa com a sustentabilidade e do cooperativismo com desenvolvimento local. Neste sentido, como resultado do estudo verificou a inter-relação do tema Governança Corporativa com a Sustentabilidade,

mostrando assim a relevância que as boas práticas de governança corporativa têm na gestão e conseqüentemente na promoção da sustentabilidade nas organizações. Também se identifica que o cooperativismo constitui um tipo organizacional que adota práticas sustentáveis, como pode se constatar na própria evolução dos cooperados, tanto na dimensão econômica, por meio da disponibilidade e acesso ao mercado, tanto para comercialização de seus produtos e serviços como para o consumo, quanto na dimensão social, na qual se destaca a inclusão social dos membros, por meio do cooperativismo os seus integrantes alcançam diversas liberdades. No que tange os aspectos ambientais percebe-se que existe, ao menos intrinsecamente, a preocupação com o meio ambiente, assim como no próprio princípio cooperativista apresenta-se a preocupação com a sociedade, contudo há poucos relatos a respeito destas práticas nos estudos identificados.

A Governança e a sustentabilidade são expressões que se adjetivam pelo termo corporativa, formando assim uma tríade, que por vezes pode ser utilizada separadamente (governança corporativa ou sustentabilidade corporativa) contudo, o estudo evidencia que nos últimos anos existem esforços na academia de sistematizar a junção das terminologias resultado na possibilidade da utilização da expressão governança e sustentabilidade corporativa, ou seja, uma vivendo condicionada pela outra.

O segundo objetivo específico deste estudo buscava evidenciar as variáveis relacionadas às práticas de Governança Corporativa, por meio da identificação e análise das literaturas, com pode ser observada na Tabela 23 da seção 2.3. Optou-se pela utilização do modelo desenvolvido por Araújo (2010), o qual foi adaptado para a aplicação em cooperativas, para tanto teve-se embasamento nas literaturas mencionadas acima, nos aspectos jurídicos por meio da Lei 5.764/71, que determina Leis para as Sociedades Cooperativas, e utilização dos manuais de boas práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A partir da identificação das variáveis foi possível adaptar o questionário (Apêndice A) que possibilitou a coleta dos dados nas cooperativas, possibilitando o desenvolvimento deste estudo.

O terceiro objetivo específico tinha por finalidade identificar o comportamento das cooperativas quanto à adoção de práticas de governança corporativa. Para tal, constatou-se que, em média, as cooperativas de crédito apresentam maior adoção

de práticas de governança corporativa quando comparadas com as cooperativas agropecuárias. Vale ressaltar que dentre todas as dimensões, a Estratégia é a que apresenta maior disparidade nas cooperativas de crédito quando comparada às agropecuárias, apresentando uma diferença de 25,83% pontos percentuais a mais. Quando desagregada a Dimensão Estratégia, a categoria Princípios e Valores é a que apresenta a principal diferença entre os ramos das cooperativas. As cooperativas do ramo de crédito ultrapassaram em 34,39% as cooperativas do ramo agropecuário.

Quanto à média nas cooperativas do ramo agropecuário, evidencia-se que a dimensão Estruturas atinge maior pontuação quando comparada às demais dimensões, de um total de 140,63 pontos que poderia ser obtido, o alcance foi de 94,17 pontos, ou seja, 66,97%. Por seguinte a dimensão Estratégia apresenta em média 38,56 pontos de um total de 62,50 pontos, alcançando 61,69%. Na dimensão Processos e gestão do total de 515,63 pontos que poderiam ser obtidos as cooperativas agropecuárias em média atingiram 293,45 pontos ou 56,91% do total. Com menor representatividade observa-se as dimensões Sustentabilidade com 218,75 pontos possíveis, sendo atingido pela média das cooperativas agropecuárias apenas 53,39%, ou 116,79 pontos e a dimensão Perenidade, podendo atingir até 62,50 pontos, obteve apenas 23,45 ou 37,51% do total.

Em média nas cooperativas do ramo de crédito, a dimensão Estratégia apresentou maior pontuação em relação ao total que poderia ser obtido, assim, dos 62,50 pontos possíveis, a dimensão alcançou 54,71 pontos, o que representa 87,53%, seguido da dimensão Estrutura, que dos 140,63 pontos possíveis, atingiu 108,92 pontos, representando 77,46% do total. A dimensão Processos e gestão, de 515,63 pontos possíveis as cooperativas de crédito em média atingiram 337,51 pontos, ou 65,46%. Com menor representatividade ficaram as dimensões Sustentabilidade com representação de 59,17% e Perenidade com apenas 38,29% de representatividade.

Em ambos os casos, as dimensões Sustentabilidade e Perenidade foram as que obtiveram menor alcance de adesão às práticas de governança nas cooperativas. No caso da dimensão Sustentabilidade essas práticas podem estar relacionadas à responsabilidade com os colaboradores no que tange a incentivos, capacitação, entre outros, também preocupação com a sociedade ou com o meio

ambiente. Quanto a dimensão Perenidade as práticas podem estar relacionadas com a formação de novas lideranças para possíveis transmissões de poder entre as gerações.

Percebe-se que no primeiro objetivo específico quando mencionado a relação da governança corporativa e sustentabilidade a literatura apresentou a existência de inter-relação entre os temas, porém neste estudo os resultados demonstram uma baixa representatividade na dimensão Sustentabilidade quando comparado às demais dimensões. Como sugestão de estudo futuro, pode ser analisada a relação entre as dimensões, ou seja, quanto a alteração de pontos em uma dimensão interfere nas demais.

Por fim, o último objetivo específico foi analisar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa para a sustentabilidade de cooperativas do ramo de crédito e agropecuário no Oeste do Paraná, diante da coleta e análise dos dados foi possível evidenciar o nível de adoção de práticas de governança observadas na seção 3.4. Percebe-se que as cooperativas do ramo crédito tem maior adoção de práticas de governança quando comparadas às cooperativas do ramo agropecuário. Das oito cooperativas de crédito três (Coop 5, Coop 7, Coop 8) apresentam em nível avançado, quatro cooperativas (Coop 1, Coop 2, Coop 4, Coop 6) em consolidação e apenas uma cooperativa (Coop 3) em nível moderado. No que diz respeito às cooperativas do ramo agropecuário, das 10 cooperativas, evidencia-se que sete cooperativas (Coop 9, Coop 12, Coop 13, Coop 15, Coop 16, Coop 17, Coop 18) situam-se em nível de consolidação, enquanto três cooperativas (Coop 10, Coop 11, Coop 14) estão em um nível moderado de adoção de práticas de governança corporativa.

Ao se verificar a média de governança em cada ramo, ambos apresentam-se em consolidação quanto ao nível de adoção de práticas de governança corporativa. Ao analisar o conjunto das cooperativas, em uma média geral apresentam-se em um nível de adoção de práticas de governança corporativa em consolidação. Contudo, se compreende que ainda há muita oportunidade de estudos e melhoria em práticas voltadas aos mecanismos de governança corporativa, dentre eles cita-se a estruturação e profissionalização da gestão, a ampliação das qualificações dos conselhos e diretores, bem como a atuação destes membros nos processos de tomadas de decisões baseadas em discussões mais profundas, assim como o

aperfeiçoamento da comunicação para estimular o envolvimento e atuação, tanto entre cooperativa e cooperados, quanto cooperados e cooperativas.

Este estudo vai ao encontro de outros estudos já realizados seja em nível nacional como internacional, observa-se que as empresas têm lançado mão de mecanismos e práticas de Governança Corporativa com o objetivo de destacar características como qualidade e credibilidade informacional assim como observado no estudo de Sloan, 2001; Klapper; Love 2004; Bhat; Hope; Kang, 2006 assim como no monitoramento da gestão observados nos estudos de Jensen; Meckling, 1976, com intuito de conquista maior credibilidade quanto aos resultados esperados como observado nos estudos de Lang; Lundholm, 1996; Bhat; Hope; Kang, 2006.

Este estudo também oportuniza uma experiência científica com divulgação de informações para que cooperativas e cooperados, possam refletir sobre as informações nele contidas, pensando em uma possibilidade futura de agregação de valor para o empreendimento. Tendo em vista que o empreendimento faz parte de uma conjuntura local com relações comerciais e sociais, capaz de contribuir no desenvolvimento e assim como pode, liderar o processo de mudança estrutural de uma economia local. Assim como no estudo de Barqueiro (2002) há um sistema produtivo com capacidade de gerar renda diante da utilização dos recursos disponíveis de acordo com as potencialidades locais apropriada de inovações, pode promover e contribuir com a geração de riqueza e bem-estar para a população, tendo em vista a inter-relação dos agentes como observado no estudo de Lima e Simões (2009).

Algumas indagações surgem no âmbito desse estudo, dentre elas: i) pode ter uma organização, ações de governança corporativa na atualidade sem levar em consideração a sustentabilidade? De outro prisma: ii) pode se dizer que uma organização possui sustentabilidade corporativa se não se utiliza de mecanismos de governança? Merece atenção de pesquisas futuras a noção de sustentabilidade destas organizações, bem como, o real interesse destas quando se debruçam em executar estratégias focadas em resultados na linha ambiental e social. Seriam essas estratégias verdadeiramente o resultado de uma consciência evoluída sobre o ambiente e as pessoas ou são, quando realizadas, meramente uma estratégia de instrumentalizá-las como alavancas para o sucesso econômico?

Observou-se que as cooperativas do ramo de crédito apresentaram maior adoção de práticas de governança corporativa, o que pode ser em função do rigor exigido pelo banco central para se constituir e para funcionar uma cooperativa de crédito. Neste sentido pode se propor como sugestão de estudo futuro entender o porquê dessa disparidade no nível de adoção de práticas de governança corporativa entre os ramos das cooperativas.

Também como sugestão para estudos futuros, diante da metodologia de Araújo (2010), pode-se ampliar o número de cooperativas a fim de averiguar o nível de adoção de práticas de governança corporativa. Outra sugestão, que pode se complementar na análise, assim como no estudo de Lobo (2010), pode se desenvolver regressões com coeficiente de correlação de Pearson, a fim de averiguar se existe alguma variável que apresenta influência no nível de adoção de práticas de governança corporativa.

REFERENCIAS CAPÍTULO III

ALBINO, Pablo Murta Baião; ALMEIDA, Hugo Francisco. A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas** – RGC, Santa Maria, RS, v.2, n.3, jan./jun. 2015

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira. **Modelo-Diagnóstico de práticas de governança para pequenas e médias empresas familiares**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2010.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; et al. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: Proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 - n. 01 - p. 117-138 - jan./mar. 2013.

ATKINSON A. Anthony, BANKER D. Rajiv, KAPLAN S. Robert, YOUNG S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: 1. Ed. 2000.

BARQUERO, Antonio Vásquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002. 278 p.

BCB. Governança Cooperativa. **Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Banco Central do Brasil. Brasília: BCB, fevereiro de 2009, 256 p.

BCB. **Projeto Governança Cooperativa**. Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil, 2007.

BHAT, Gauri; HOPE, Ole-Kristian; KANG, Tony. Does corporate governance transparency affect the accuracy of analyst forecasts? **Accounting and Finance**, v. 46, n. 5, p. 715-732, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 68-87, 2012.

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

BOESCHE, Leonardo. **Relação entre Autogestão e Governança em Cooperativas Agropecuárias do Paraná**. Dissertação (mestrado) – Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, 2015.

BORTULUZZI, Franciane; LEISMANN, Edison Luiz; JOHANN, Jerry Adriani. Governança corporativa: O caso da cooperativa Copacol. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 23-40, Set./Dez., 2016.

BRASIL. **Lei do Cooperativismo** nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **Manual do conselheiro de administração**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. - Brasília: MP/DEST, 2010.

CARPES, Antonio Maria da Silva. **Mecanismos de governança corporativa nos diferentes estágios de ciclo de vida das cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil**. 2015. Tese (doutorado) Universidade Regional de Blumenau. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC). Blumenau, 2015.

CARPES, Antonio Maria da Silva; CUNHA, Paulo Roberto da Cunha. 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 jan. /abr. 2018.

CHENEY, G. et al. Worker cooperatives as an organizational alternative: challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591-603, 2014.

COSTA, D. R. M., CHADDAD, F. R., & AZEVEDO, P. F. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural – SESR**, Piracicaba, 50(2), 285-300, 2012.

CRESPI JUNIOR, H.; PERERA, L. C. J. **Quais são os fatores determinantes para as cooperativas agropecuárias fazerem hedge?** Um ensaio teórico. *Prát. Cont. Gestão*, São Paulo, V. 2, N. 1, p. 62-84, Dez. 2014.

FÁVERO, Jéferson Deleon. Uma análise da dimensão de Governança Corporativa nas empresas listadas no ISE 2014 da BM&FBovespa. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 123-143, mai./ago. 2017.

FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda; FARIA, Luiz Mauricio. **Mensuração da governança em cooperativas agropecuárias**: proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA. XLIII CONGRESSO DA SOBER. Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, 24 a 27 de Julho de 2005.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 1 dez. 2008.

FRANCISCO, José Roberto de Souza. **Índice de governança corporativa [manuscrito]**: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito – 2014. Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte, 2014.

GIAROLA, Eduardo. A Fidelização dos Associados nas Cooperativas de Leite: Uma Análise Sob a Perspectiva da Teoria dos Jogos e da Social Network Analysis. **XVII INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT**. Technological Innovation and Intellectual Property: Production Engineering Challenges in Brazil Consolidation in the World Economic Scenario. Belo Horizonte, Brazil, 04 to 07 October – 2011.

HACAYEN-DA-SILVA, lessandra; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; HACAYEN-DA-SILVA, Antônio João. Governança cooperativa: As práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC** – Santa Maria, RS, Edição Especial 01/2018.

IBGC - Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo, SP: IBGC, 2014.

IBGC - Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5a ed. São Paulo: IBGC, 2015.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KLAPPER, Leora F.; LOVE, Inessa. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Journal of Corporate Finance**, v. 10, n. 5, p. 703-728, 2004.

LOBO Gleidson Sobreira. **Práticas de governança corporativa adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas.** Fortaleza, 2010. Dissertação submetida ao Programa de Pósgraduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará – UFC, 2010.

MACEDO, A. S., SOUSA, D. N. e AMODEO, N. B. P. O papel da comunicação na articulação dos diferentes níveis de organização no modelo central-singular de cooperativas. **Bahia Análise & Dados**, v. 23, p. 89-105, 2013.

MACHADO JUNIOR, Celso; RIBEIRO, Daielly Melina Nassif Mantovani; MAZZALI, Leonel; et al.. Indicadores de governança e sustentabilidade de empresas brasileiras. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.15, n.2, Maio/Agosto – 2017.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Estudo comparativo sobre Governança Corporativa: análise de três Clubes de Futebol do Estado de São Paulo. XXXI encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 22 a 26 de setembro de 2007.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos; SILVA, Lázaro José. A participação nas decisões por meio da representação por delegados nas assembleias gerais do SICOOB COOPEMATER/PA. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas** – RGC, Santa Maria, RS, v.2, n.4, jul./dez. 2015.

NASCIMENTO, Glauce. **Práticas de sustentabilidade corporativa: verificação do grau de maturidade da sustentabilidade em hospitais acreditados no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2013. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPED de Administração, 2013.

OCB – **Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de boas práticas de governança cooperativa.** 1.ed, OCB, 2016.

OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativa.** Organização da Cooperativas Brasileiras. Brasília/DF. Ed. OCB-SESCOOP. 2015.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo: evolução no Brasil.** 2014. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em: 07 Fev. 2019.

ORO, I. M., FROZZA, J., EIDT, J. Práticas de Governança Corporativa em Cooperativa Agropecuária: o caso da Cooperalfa. In: **II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, Florianópolis**, Anais... II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças 2008.

PICCHI, Marcelo Rodolfo. **Contribuições das Práticas de Governança Corporativa no Processo de Profissionalização das empresas familiares do agronegócio:** Um estudo multicasos no segmento de implementos agrícolas. Jaboticabal, 2017. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017.

PIES, Marcelino Pedrinho; BAGGIO, Daniel Knebel; ROMEIRO, Maria do Carmo. Participação dos Associados: Um Pilar Estratégico de Governança do Cooperativismo. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, 6(2): 221-236, jul./dez. 2016.

RIOS, Lilian Fonseca; SOUSA, Caissa Veloso; SOUSA, Erich Vale. **Governança Corporativa em Empresas Brasileiras**: Uma abordagem acerca dos conflitos entre administradores e acionistas. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

ROEHE, Cláudia Lac. **Investigação das contribuições das práticas de governança corporativa**: Estudo de caso em empresas familiares do Rio Grande do Sul. Dissertação apresentada ao Programa de PósGraduação da Escola de Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Denise Vicente. **Planejamento de Auditoria Interna em uma Empresa Privada de Criciúma/SC**. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2012.

SANTOS, Gleberon de Santana dos; SANTOS, Andreia Aparecida Pandolfi dos; SEHNEM, Simone. Como mensurar a sustentabilidade? Um estudo das principais técnicas e indicadores. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 3-48, jan./jun. 2016.

SCHWACH, Christiane Garrido; ASSIS, Sonia Francisca Monken de. A influência da governança corporativa na sustentabilidade das operações de serviços de saúde. IV Simpósio Internacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade. **Anais do IV SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015.

SESCOOP. **Manual de orientação para o conselho fiscal**. Série Gestão Cooperativa. 1ª ed. Porto Alegre - RS, SESCOOP, 2015.

SIQUEIRA, Luciana Cardoso; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 1, p. 43-63, jan./mar. 2014.

SLOAN, Richard G. Financial accounting and corporate governance: a discussion. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1, p. 335-347, 2001.

SOUSA, D. N., AMODEO, N. B. P. e MACEDO, A. S. "O atual modelo de captação de leite é adequado?": Compreendendo a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. In: MILAGRES, C. S. F. e SOUSA, D. N. S. (Orgs.). **Cooperativismo, Extensão Rural e processos Participativos**. Palmas: Ed. UFT, 2014, p. 7-19.

SOUZA, José Gilberto de; MIRANDA, Luiz Carlos; SANTOS, Andresson Fernandes Araujo dos; et al.. Governança corporativa em uma empresa familiar de Pernambuco. **R. Cont. Ufba**, Salvador-Ba, v. 9, n. 3, p. 35 - 47, set-dez 2015.

STOFFEL, Maria; GEHLEN, Luciana. Governança Corporativa - Uma Estratégia de Alinhamento de Interesses - Um Estudo de caso da Agresarina. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, p. 60-73, 2011.

VENTURA, E.C.F.; FILHO, J.R.F. e SOARES, M.M. (Coord.). **Governança corporativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília/DF: BCB, 2009.

ZANATTA, J. M.; TREVISAN, J.K.D.V.; BAGGIO, D.K.. Estrutura de governança corporativa de um hospital filantrópico: Um estudo de caso. **HOLOS**, Ano 34, Vol. 1, 2018.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 29, n. 3, 1994.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO Mecanismos de Governança Corporativa

O bloco de questões tem por finalidade identificar as práticas de monitoramento presentes na cooperativa e caracterizar sua estrutura de Governança Corporativa e Sustentabilidade.

CARACTERIZAÇÃO

- 1) Sexo: () M () F
- 2) Idade: _____
- 3) Escolaridade:
() Fundamental () Médio () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado
- 4) Nome da cooperativa: _____
- 5) Qual a sua função dentro da cooperativa? _____
- 6) Quanto tempo você trabalha na Cooperativa? _____
- 7) Já participou da diretoria? Quantos mandatos? _____
- 8) Qual o ano de Fundação da cooperativa: _____
- 9) Qual o número de cooperados: _____
- 10) Qual o número de unidades/filiais: _____
- 11) Quantos funcionários tem a cooperativa? _____

REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO

- 12) Os cooperados têm acesso ao estatuto.
a) Sim b) Não
- 13) Existe algum canal de comunicação para que os cooperados possam dar sugestões para a cooperativa?
a) Sim b) Não
- 14) Quais os canais de comunicação com os cooperados (múltipla escolha):
a. Mural
b. Internet/Portal
c. Boletim/Jornal
d. Pré-assembleias
e. E-mail
f. Outros: _____
- 15) Existe alguma política de incentivo para a participação dos cooperados na assembleia?
a) Sim b) Não Se sim qual? _____
- 16) A cooperativa disponibiliza informações previamente aos cooperados, as documentações que embasarão as discussões e decisões na prestação de contas na assembleia?
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito
- 17) A cooperativa promove assembleias prévias (pré-assembleias)?
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito
- 18) A convocação para Assembleia acontece com antecedência mínima de:
a) 10 dias b) entre 11 e 30 dias c) mais de 30 dias
- 19) Existe programa de educação cooperativista
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito
- 20) Quantos cooperados assinaram a lista de presença na última A.G.O.
a. 0,00%-10,00%
b. 10,01%-30,00%
c. 30,01%-40,00%
d. 40,01%-50,00%
e. Acima de 50,00%
- 21) A cooperativa realiza reunião com seus associados duas ou mais vezes durante o ano?
() Sim () Não

- 22) Em alguma das três últimas eleições do conselho de administração ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito
- 23) As atas da cooperativa são disponibilizadas na íntegra por meio eletrônico (e-mail ou site na internet) ou outra forma de comunicação que permita acesso pelo cooperado?
 a) Sim b) Não

ESTRUTURA DE ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA

Mecanismos de governança	Existência Sim / Não	Nº membros	Formação Ensino Sup. Sim / Não
Conselho de Administração ou Diretor			
Conselho Fiscal			
Outro Tipo de Conselho			
Direção Executiva			
Auditoria Interna			
Auditoria Externa			

CONSELHO ADM

- 24) Existe algum membro do conselho de administração que não seja cooperado?
 a) Sim b) Não
- 25) Os cargos de presidente do conselho de administração e do diretor-presidente são ocupados pelo mesmo dirigente?
 a) Sim b) Não
- 26) O mandato dos membros do conselho de administração é de:
 a) Até dois anos b) Mais de 2 anos
- 27) Qual a periodicidade de reunião do conselho administração?
 a. Semanal
 b. Quinzenal
 c. Mensal
 d. Bimestral
 e. Semestral
 f. não se reúnem
- 28) Os membros do conselho de administração têm acesso absoluto a todos os documentos, informações e registros da cooperativa?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito
- 29) Existe pré-requisito para capacitação técnica dos membros do conselho de administração?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito
- 30) Os membros do conselho de administração participam de outros comitês ou conselhos de outras organizações?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito
- 31) Existe um procedimento de avaliação do desempenho dos membros do conselho de administração?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito
- 30) Existe uma política formal de remuneração dos membros do conselho de administração?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito

31) Existe um regimento interno que normatiza as atividades do conselho de administração?
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

32) Qual a periodicidade de treinamento dos membros do conselho de administração?

- a. Quinzenal
- b. Mensal
- c. Bimestral
- d. Semestral
- e. Anual

33) Qual tema foi abordado no treinamento para membros do conselho de administração?

- a. Gestão Financeira
- b. Planejamento e administração
- c. Contabilidade
- d. Controles internos
- e. Liderança
- f. Fiscalização e auditoria
- g. Cooperativismo
- h. Outro: _____

DIREÇÃO EXECUTIVA

(Obs: Se não tem diretoria executiva pular responder a questão nº36 e pular para questão nº44)

34) Se não tem uma diretoria executiva, por quê? _____

35) Existe pré-requisito para capacitação técnica da diretoria executiva?

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

36) Qual a periodicidade de reunião da diretoria executiva?

- a. Semanal
- b. Quinzenal
- c. Mensal
- d. Bimestral
- e. Semestral

37) A remuneração da diretoria executiva é:

- a. Fixa
- b. Variável
- c. Parte fixa e parte variável
- d. Proporcional ao Resultado Líquido
- e. Outro: _____

38) Qual a periodicidade de prestação de contas da diretoria executiva para o conselho de administração?

- a. Semanal
- b. Quinzenal
- c. Mensal
- d. Bimestral
- e. Semestral
- f. Anual

39) Existe avaliação periódica dos membros da diretoria executiva?

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

40) A política de remuneração da função/cargo de direção executiva é submetida à apreciação em Assembleia?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito

41) Os diretores executivos prestam contas formalmente de suas atividades ao conselho de administração?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito

CONSELHO FISCAL

42) Qual a periodicidade de reunião do conselho fiscal?

- a. Semanal
- b. Quinzenal
- c. Mensal
- d. Bimestral
- e. Semestral

43) Existe pré-requisito para capacitação técnica para os membros do conselho fiscal?
 Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito

44) Quantos membros do conselho fiscal possui formação em contabilidade ou finanças? _____

45) Qual a periodicidade de treinamento dos membros do conselho fiscal?

- a. Quinzenal
- b. Mensal
- c. Bimestral
- d. Semestral
- e. Anual

46) Qual tema foi abordado no treinamento para membros do conselho fiscal?

- a. Gestão Financeira
- b. Planejamento e administração
- c. Contabilidade
- d. Controles internos
- e. Liderança
- f. Fiscalização e auditoria
- g. Outro: _____

47) No caso de não haver treinamento para os membros do conselho de administração e/ou fiscal, qual o motivo?

- a. Falta de tempo por parte dos conselheiros
- b. Os conselheiros já possuem conhecimento compatível com o exigido no cargo
- c. Não existência de treinamento
- d. Falta de recurso por parte da cooperativa
- e. Outro: _____

48) Os membros do conselho fiscal têm acesso absoluto a todos os documentos, informações e registros da cooperativa?

Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito

49) Em alguma das três últimas eleições do conselho fiscal ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?

Discordo Muito Discordo Pouco Não concordo nem discordo Concordo Pouco Concordo Muito

50) A remuneração do conselho fiscal em relação ao diretor-Presidente corresponde a:

- a. 0,00%-10,00%
- b. 10,01%-30,00%
- c. 30,01%-40,00%
- d. 40,01%-50,00%
- e. Acima de 50,00%

FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

- 51) A cooperativa divulga anualmente os relatórios econômicos e financeiros?
a) Sim b) Não
- 52) Quais as ferramentas contábeis utilizadas para o processo de tomada de decisão (múltipla escolha):
a. Balanço patrimonial
b. Demonstração do resultado do exercício
c. Demonstração das mutações do patrimônio líquido
d. Demonstração do fluxo de caixa
e. Notas explicativas
f. Parecer de auditoria independente/parecer do conselho fiscal
g. Relatórios gerenciais
h. Outros: _____
i.
- 53) O conselho de administração/diretoria executiva utiliza regularmente monitoramento de indicadores econômico-financeiro, taxas e prazos?
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco ()
Concordo Muito
- 54) Qual a periodicidade de reunião da diretoria executiva, gerentes e funcionários?
a. Semanal
b. Quinzenal
c. Mensal
d. Bimestral
e. Semestral
- 55) As demonstrações financeiras são disponibilizadas/divulgadas a todos os cooperados?
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco ()
Concordo Muito
- 56) Existe avaliação periódica dos membros do conselho de administração?
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco ()
Concordo Muito
- 57) Existe avaliação periódica dos membros do conselho fiscal?
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco ()
Concordo Muito
- 58) Na A.G.O. é efetuada a leitura do Parecer de Auditoria Externa e o Parecer do Conselho Fiscal:
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco ()
Concordo Muito
- 59) A cooperativa realiza planejamento estratégico anual, revalidando a visão e definindo os principais objetivos estratégicos para o ano?
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco ()
Concordo Muito
- 60) O planejamento estratégico conta com a participação de todos os dirigentes da cooperativa.
() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco ()
Concordo Muito
- 61) A cooperativa possui instrumentos formais para monitorar os objetivos estratégicos ao longo do ano, incluindo indicadores de performance.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

62) Caso tenha filiais como é realizado o planejamento:

- () As definições são feitas pela matriz e disseminadas para as filiais
 () As definições são desenvolvidas em conjunto com as filiais

63) A cooperativa possui em sua estrutura:

- a) Comitê de auditoria;
 b) Comitê de Gestão de Riscos;
 c) Comitê de Remuneração
 d) Comitê de associados;
 e) Outra denominação, qual? _____
 f) Não possui

CÓDIGO DE CONDUTA

64) A cooperativa possui um canal de ouvidoria, para acolher críticas, opiniões ou denúncias das partes interessadas?

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

65) A cooperativa possui um código de ética/conduta?

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

66) A cooperativa possui um código de conduta e um programa de orientação para todos os que fazem parte da cooperativa, para que incorporem os princípios e valores nas práticas do dia-a-dia.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

67) O Conselho de Administração avalia o cumprimento do código de conduta, pelo menos anualmente.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

68) O código de conduta prevê que ações que devem ser tomadas no caso do não cumprimento do mesmo.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

69) Existe coerência entre o código de conduta e as práticas organizacionais no dia-a-dia.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

EFICÁCIA DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

70) Há um ambiente de diálogo e a busca pelo consenso nas decisões do Conselho de Administração.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

71) Os Comitês temáticos atuam de forma eficaz produzindo soluções e/ou recomendações de impacto para a organização.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

72) A auditoria independente atua de forma plena e satisfatória, prevenindo riscos e orientando o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

GESTÃO E DESEMPENHO

73) A cooperativa conta com modelo de gestão financeira eficaz que assegure o adequado planejamento e alavancagem.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

74) As demonstrações financeiras são avaliadas e consolidadas, permitindo avaliação global por todos os membros.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

75) A cooperativa realiza planejamento tributário, buscando sempre economia de gastos com impostos

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

76) A cooperativa emite e divulga relatório anual de prestação de contas, demonstrando o desempenho obtido em todas as dimensões organizacionais.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

77) A cooperativa conta com processos organizacionais identificados, otimizados e formalizados, de modo a prevenir riscos e assegurar máxima eficácia nas ações e procedimentos.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

78) A cooperativa conta com modelo de avaliação do desempenho operacional, com metas e indicadores definidos.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

79) Existe metodologia documentada para mapeamento e classificação de riscos.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

80) A cooperativa conta com modelo de orçamento implantado.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

81) O orçamento é adequadamente cumprido.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

82) Existe uma clara divisão entre os orçamentos e fluxos financeiros da empresa e os dos proprietários

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

83) Existe um programa continuado de formação dos gestores da cooperativa, de modo a mantê-los atualizados e capacitados para o exercício de suas funções

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

84) A cooperativa conta com um processo estruturado de avaliação do desempenho, incluindo processos estruturados de feedback e elaboração de planos de desenvolvimento individual.

() Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo () Concordo Pouco () Concordo Muito

SUSTENTABILIDADE

- 85) A gestão do desempenho do negócio é participativa e envolve as principais áreas da cooperativa.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 86) Existem políticas e planos formais de valorização das competências, com estímulos via modelo de remuneração e incentivos, para o desenvolvimento da carreira dos profissionais na cooperativa.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 87) Existe um plano estruturado de capacitação que implica em ações efetivas para desenvolver continuamente as competências dos funcionários/colaboradores da cooperativa.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 88) Existem políticas definidas para os casos de demissões, assegurando avaliações formais para tomada de decisão.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 89) A cooperativa desenvolve programas de incentivo para que os funcionários/colaboradores discutam e participem de ações sociais e ambientais.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 90) A cooperativa possui critérios formais de avaliação dos fornecedores, incluindo critérios de responsabilidade social.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 91) A cooperativa adota relações de parceria duradouras com fornecedores, apoiando sempre o seu desenvolvimento
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 92) A comunicação da empresa fortalece a busca pela sustentabilidade e contribui para a criação de valores positivos na sociedade.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 93) A cooperativa age proativamente no tratamento com os clientes e cooperados, procurando identificar as causas dos problemas e dotando o pessoal de atendimento de autonomia para resolver questões com os clientes e cooperados.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 94) A cooperativa mantém estreita relação com a comunidade do entorno, procurando contribuir para o seu desenvolvimento e avaliando o impacto das suas ações.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 95) A cooperativa desenvolve programas de responsabilidade social com a participação dos funcionários e a manutenção de parcerias de longo prazo com outras entidades
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito
- 96) A cooperativa monitora, de forma frequente e sistematizada, a sua imagem perante os cooperados, clientes e fornecedores, os funcionários e a comunidade.
()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito

97) A cooperativa conta com programa de avaliação do impacto ambiental de suas ações e adota medidas mitigadoras.

()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito

98) A cooperativa desenvolve campanhas internas e externas de conscientização e educação ambiental

()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito

99) Existem regras definidas para a sucessão do negócio e elas contam com o consenso entre os cooperados

()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito

100) Existe planejamento formal para a formação de sucessores, com a implementação de ações efetivas.

()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito

101) A sucessão na gestão faz parte da pauta do conselho e é analisada e monitorada a contento.

()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito

102) A cooperativa possui um plano de ação para a ausência inesperada de algum dirigente. Este plano está atualizado e pode ser implementado a qualquer momento.

()Discordo Muito () Discordo Pouco () Não concordo nem discordo ()Concordo Pouco () Concordo Muito