

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
CAMPUS DE CHAPECÓ
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES

PAULO CEZAR SPEORIN

**PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO ADOTADAS PELO
CONSELHO FISCAL E AUDITORIA SOB ÓTICA DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA**

Chapecó – SC
2018

PAULO CEZAR SPEORIN

**PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO ADOTADAS PELO
CONSELHO FISCAL E AUDITORIA SOB ÓTICA DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA**

Trabalho de Conclusão Final de Curso -TCFC-
apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto
Sensu em Mestrado Profissional em Administração
da Universidade do Oeste de Santa Catarina como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dra. Ieda Margarete Oro.

Chapecó – SC
2018

**PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO ADOTADAS PELO
CONSELHO FISCAL E AUDITORIA SOB ÓTICA DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA**

PAULO CEZAR SPEORIN

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de **Mestre em Administração** e aprovada pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do oeste de Santa Catarina, campus de Chapecó.

Aprovado em ___ / ___ / _____.

Banca Examinadora:

Professora Orientadora Dr. Ieda Margarete Oro
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC

Professor Dr. Darlan José Roman
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC

Professor Dr. Antônio Maria da Silva Carpes
Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS

Chapecó, 15 de agosto de 2018.

Dedico a minha esposa Maralice Ribeiro Speorin,
por todo apoio, amor, carinho e companheirismo.

Dedico aos meus filhos Bruno Cezar Ribeiro
Speorin e Matheus Paulo Speorin. Me sinto
abençoado por Deus pela existência de vocês.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela saúde mental e espiritual que nos regozija todos os dias. Obrigado Deus por ter me proporcionado a oportunidade e a capacidade de chegar a esta etapa de minha vida.

Aos meus pais Eli Speorin e Maria Nair Borges Speorin *in memoriam*, hoje não estão mais aqui comigo, mas me deram muito amor, carinho e educação.

À minha esposa e eterna namorada Maralice Ribeiro Speorin, pelo apoio e incentivo na busca do conhecimento, todas as minhas maiores conquistas somente foram possíveis com a sua ajuda.

Aos meus filhos Bruno Cezar Ribeiro Speorin e Matheus Paulo Speorin, pelo amor e compreensão nos momentos de ausência. Amo muito vocês!

Agradeço muito, em especial a professora Dra. Ieda Margarete Oro, pelos ensinamentos compartilhados, pelo conhecimento, apoio, confiança, paciência e incondicional ajuda na elaboração deste estudo. Me sinto privilegiado por ter sido seu orientando.

Ao professor Dr. Antônio Maria Carpes, pela importante contribuição para o desenvolvimento deste estudo.

Ao meu amigo Ruberlan Alex Bilha Piccini, pela amizade, pelo estímulo, dedicação, ajuda e companheirismo, aprendi muito com você.

À empresa Cooperativa Central Aurora Alimentos, por ter permitido a realização da pesquisa e aos demais participantes da pesquisa de forma direta ou indiretamente, pela riqueza dos dados fornecidos, sem os quais o estudo não teria sido realizado.

À Coordenação do Programa de Bolsas UNIEDU/FUMDES, por ter proporcionado subsídios que permitiram a realização da pesquisa.

À Unoesc Chapecó, pelo espaço físico, bom atendimento e educação de seus colaboradores, além de ter me proporcionado subsídios que permitiram a realização do mestrado.

Aos professores membros da banca de qualificação e defesa final, Dra. Ieda Margarete Oro, Dr. Antônio Maria Carpes, Dr. Darlan José Roman, pelas contribuições apresentadas.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração, pelas excelentes aulas e ensinamentos compartilhados.

À coordenação do Programa de Mestrado Profissional em Administração pelo apoio e confiança.

Aos colegas de mestrado, pois, juntos vencemos mais uma etapa, pela amizade que se criou. Fica a saudade e a certeza que cada um de nós cresceu pessoal e profissionalmente.

“O futuro pertence aqueles que acreditam na beleza dos seus sonhos.”

Eleanor Roosevelt

RESUMO

SPEORIN, Paulo Cezar. **Práticas de fiscalização e monitoramento adotadas pelo conselho fiscal e auditoria sob ótica da governança corporativa: o caso de uma cooperativa agropecuária**. 2018. 100 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2018.

Esta pesquisa objetiva analisar as práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos de governança corporativa, a partir da atuação do Conselho Fiscal e da Auditoria em uma Cooperativa Agropecuária. O estudo caracteriza-se como descritivo com abordagem qualitativa e operacionalizada por meio de um caso. A cooperativa agropecuária, tem sua sede em Chapecó/SC e unidades de produção distribuídas por vários estados brasileiros, atuando na produção de aves, suínos, produtos lácteos e industrializados. Para coleta dos dados, foram utilizados, as entrevistas com 8 sujeitos [conselho de administração e fiscal, auditoria independente e interna], além de documentos gerenciais e observações não estruturadas. Na análise dos dados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo com auxílio do software Atlas.ti v. 8. Com relação aos resultados, constata-se que a atuação desses mecanismos acontece de forma independente (isolada), há um significativo distanciamento entre os mecanismos conselho fiscal com a auditoria independente e auditoria interna, de modo que o enfoque da fiscalização e do monitoramento se voltam a atender os interesses e/ou responsabilidade dos mesmos. Depreende-se que as práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Auditoria Interna na cooperativa agropecuária, objeto de estudo, apresentam aderência parcial às boas práticas de Governança Corporativa, conforme as recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). Sugere-se que, a aproximação entre esses mecanismos possa contribuir para implementação integral das práticas de governança corporativa e assim, melhorar e proteger os direitos dos cooperados.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Fiscalização e Monitoramento. Cooperativa Agropecuária. Estudo de Caso.

ABSTRACT

SPEORIN, Paulo Cezar. **Audit and monitoring practices adopted by the fiscal council and audit from the point of view of corporate governance: the case of an agricultural cooperative.** 2018. 100 f. Dissertation (Professional Master in Administration) - Graduate Program in Administration of the University of Western Santa Catarina, Chapecó, 2018.

This research aims to analyze the supervision and monitoring practices of corporate governance, based on the Fiscal Council and Audit work in an Agricultural Cooperative. The study is characterized as descriptive with a qualitative approach and operationalized through a case. The agricultural cooperative is located in Chapecó/SC, also has production units located in several Brazilian states, operating in the production of poultry, pork, dairy and industrialized products. For the data collection, 8 persons were interviewed [administration and fiscal council, independent and internal audit], as well as managerial documents and unstructured observations. To the data analysis, the content analysis technique was used with the aid of Atlas.ti v. 8. As result of the analysis, it is verified that these mechanisms of performance happens independently (isolated), there is a significant distance between the fiscal council mechanisms and the independent audit and internal audit, so that the focus of supervision and monitoring is on their one areas of interests and responsibilities. As a conclusion about the supervision and monitoring practices of the Fiscal Council, Independent Audit and Internal Audit mechanisms in the agricultural cooperative under study, has a partial adherence to good Corporate Governance practices, as recommended by the Brazilian Institute of Corporate Governance (2015). The suggestion to improve and protect the members rights, and contribute to the full implementation of corporate governance, is to put these mechanisms in closer contact.

Key words: Corporate Governance. Supervision and Monitoring. Agricultural Cooperative. Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Origens da Governança Corporativa	23
Figura 2 - Característica do sistema cooperativo.....	39
Figura 3 - Desenho da pesquisa.....	57
Figura 4 - Histórico e evolução da receita bruta de vendas.....	60
Figura 5 - Estrutura organizacional funcional da Aurora	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios que norteiam a origem da governança corporativa	29
Quadro 2 - Atores das entrevistas.....	50
Quadro 3 - Operacionalização do objetivo "a"	51
Quadro 4 - Operacionalização do objetivo "b".....	52
Quadro 5 - Sujeitos e tempo demandado nas entrevistas realizadas	53
Quadro 6 - Informações da Cooperativa Aurora e suas filiadas.....	59
Quadro 7 - Principais atribuições estatutárias das Assembleias Gerais	62
Quadro 8 - Principais atribuições estatutárias do Conselho de Administração.....	63
Quadro 9 - Principais atribuições estatutárias do Conselho Fiscal.....	64
Quadro 10 - Principais atribuições estatutárias da Diretoria Executiva	65
Quadro 11 - Programa de auditoria em unidades comerciais	66
Quadro 12 - Composição do Conselho Fiscal	68
Quadro 13 - Agenda de trabalho.....	70
Quadro 14 - Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente.....	71
Quadro 15 - Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna.....	72
Quadro 16 - Opinião e parecer do Conselho Fiscal sobre o Relatório Anual da Administração	73
Quadro 17 - Opinião do Conselho Fiscal sobre propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração	74
Quadro 18 - Opinião e parecer do Conselho Fiscal sobre as Demonstrações Financeiras.....	75
Quadro 19 - Reporte da Auditoria Independente.....	76
Quadro 20 - Atribuições da função de auditor independente	77
Quadro 21 - Tempo de contratação da Auditoria Independente para prestação de serviços....	77
Quadro 22 - Serviços extras da Auditoria Independente contratados pela Aurora	78
Quadro 23 - Assessoramento prestado pela Auditoria Independente ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal em relação as Demonstrações Financeiras e controles internos	79
Quadro 24 - Reporte da Auditoria Interna.....	80
Quadro 25 - Atribuições da função de Auditor Interno.....	81
Quadro 26 - Acompanhamento e gerenciamento de riscos	82
Quadro 27 - Aderências às boas práticas de Governança Corporativa.....	83

LISTA DE SIGLAS

B3	Bolsa de Valores de São Paulo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GC	Governança Corporativa
MPA	Mestrado Profissional em Administração
NDGC	Níveis Diferenciados de Governança Corporativa
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SOX	Sarbanes Oxley

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	22
2.1.1 Princípios de governança corporativa	28
2.1.2 Mecanismos de fiscalização e monitoramento de governança corporativa.....	31
2.1.2.1 Papel do conselho de administração	32
2.1.2.2 Papel do conselho fiscal	34
2.1.2.3 Papel da auditoria	35
2.2 COOPERATIVISMO	37
2.3 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS.....	41
2.4 ESTUDOS ANTERIORES.....	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	48
3.2 SELEÇÃO DO CASO E DOS ENTREVISTADOS	49
3.3 CONSTRUCTO DE PESQUISA.....	51
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	53
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
3.6 DESENHO DA PESQUISA	56
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA AURORA.....	58
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL DA AURORA.....	61
4.2.1 Assembleias Gerais.....	62
4.2.2 Conselho de Administração	63

4.2.3 Conselho Fiscal	64
4.2.4 Diretoria Executiva.....	65
4.2.5 Departamento de Auditoria Interna	66
4.3 PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DO CONSELHO FISCAL ..	67
4.3.1 Composição do Conselho Fiscal	67
4.3.2 Agenda de trabalho	69
4.3.3 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente.....	70
4.3.4 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna	71
4.3.5 Opinião e parecer do Conselho Fiscal sobre o Relatório Anual da Administração	72
4.3.6 Opinião do Conselho Fiscal sobre propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração.....	73
4.3.7 Opinião e parecer do Conselho Fiscal sobre as Demonstrações Financeiras.....	75
4.4 PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DA AUDITORIA INDEPENDENTE	76
4.4.1 Reporte da Auditoria Independente	76
4.4.2 Atribuições da função de auditor independente	77
4.4.3 Tempo de contratação da Auditoria Independente para prestação de serviços.....	77
4.4.4 Serviços extras da Auditoria Independente contratados pela Aurora	78
4.4.5 Assessoramento prestado pela Auditoria Independente ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal	79
4.5 PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DA AUDITORIA INTERNA	79
4.5.1 Reporte da Auditoria Interna.....	80
4.5.2 Atribuições da função do Auditor Interno	80
4.5.3 Acompanhamento e gerenciamento de riscos	82
4.6 SÍNTESE DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	83
4.7 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA	85
5 SUGESTÃO DE MELHORIAS EM RELAÇÃO AS PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO	87
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	88
6.1 CONCLUSÕES	88
6.2 RECOMENDAÇÕES	89
REFERÊNCIAS	91

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas/Questões a serem aplicadas.....	98
APÊNDICE B – Práticas a serem verificadas por meio da análise do estudo de caso.....	100

1 INTRODUÇÃO

As organizações compreendem um conjunto de pessoas que se reúnem sob diferentes formatos jurídicos para desenvolverem uma atividade econômica ou financeira (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC], 2015). Entre os tipos de organizações, estão as sociedades organizadas sob a forma de cooperativas. As cooperativas são constituídas com formato e natureza jurídica própria para prestar serviços aos seus associados (BRASIL, 1971).

As cooperativas são de propriedade coletiva e podem adotar, por objeto, qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, sendo obrigatório a elas o direito exclusivo ao uso da expressão **cooperativa** em sua denominação social (BRASIL, 1971, grifo nosso). Dentre os diversos segmentos de atuação destas organizações, destacam-se as cooperativas agropecuárias. Estas são criadas por um conjunto de produtores rurais que buscam o aumento em seus rendimentos, ampliação das atividades econômicas e na participação nos mercados em que atuam (STAATZ, 1987; SEXTON, 1990; USDA, 2002; COSTA, 2010).

A partir do contexto de propriedade coletiva que permeiam as cooperativas emergem interesses divergentes entre dirigentes e associados que compreendem por vezes interesses particulares, decisões complexas e algumas vezes divergentes do objeto principal da cooperativa. A propriedade dispersa incorre na delegação do direito de controle e monitoramento dos inúmeros proprietários (associados e/ou cooperados), que acabam por influenciar a maneira como as cooperativas são organizadas internamente (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2013).

Para Zylbersztajn (1994, p. 1) sistema de gerenciamento das cooperativas, “tende, por um lado, a não separar a propriedade do controle, pois via de regra os dirigentes são associados”. Contudo, “a pequena importância das sobras da cooperativa na renda anual do cooperado, sua presença na atividade gerencial não implica em menores possibilidades de oportunismo. Pelo contrário, os custos de *agency* permanecem, criando situação que pode afetar o desempenho corporativo” (ZYLBERSZTAJN, 1994, p. 1). Nesse sentido, faz-se necessário “um sistema que governe, coordene e monitore as ações dos agentes encarregados da tomada de decisão” (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2013, p. 45).

Para proteger os direitos dos cooperados, faz-se necessário, aparelhar a gestão, com práticas de fiscalização e monitoramento, que remetem as melhores práticas de governança corporativa. Para tanto, as cooperativas devem adotar ações que visam minimizar ou até mesmo eliminar os prejuízos e os problemas gerados pelos conflitos de agência. E ainda, busquem a

proteção dos interesses dos *stakeholders* (EHIKIOYA, 2009). A partir das necessidades de monitoramento dessas relações conflituosas nas empresas, emerge um conjunto de ações denominado como Governança Corporativa (GC), que visa a criação e adoção de práticas e mecanismos que influenciam os gestores a tomarem decisões que gerem riqueza e contribuam para o alcance de melhores desempenhos organizacionais (BIANCHI *et al.*, 2009; OLIVEIRA, 2017).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015, p. 19) a definição de GC corresponde a um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Direção e órgãos de controle”. Depreende-se que a GC auxilia diretamente na relação de transparência entre associados e/ou cooperados e dirigentes, bem como Conselho de Administração, Presidência, Auditorias Internas e Externas e outros *stakeholders*. Oliveira (2015) assevera que o conjunto das boas práticas de GC quando adotados na gestão de uma cooperativa contribuem para a proteção dos interesses dos cooperados, além de minimizar os conflitos entre o principal e os agentes.

Destaca-se que no cenário nacional, o cooperativismo agropecuário desempenha um papel relevante economicamente, uma vez que, estima-se que seja responsável por aproximadamente 50% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e envolve mais de um milhão de pessoas (BRASIL, 2018).

O tema demonstra relevância no ambiente corporativo à medida que ganha representatividade econômica, bem como aumenta a exigência dos cooperados para com seus gestores a fim de que busquem administrar adequadamente os recursos dessas associações. Bueno *et al.* (2017) afirmam que no Brasil, ainda existem poucos estudos que abordam a adoção dos mecanismos de GC. Em contrapartida, nos Estados Unidos, na China e na Inglaterra, percebe-se uma preocupação a respeito do tema, demonstrando o comprometimento desses países com a implementação de uma estrutura de Governança Corporativa.

Pesquisas no contexto nacional tem-se voltado a investigar as cooperativas agropecuárias. Bialoskorski Neto (2007) analisou os fatores que influenciam a participação dos associados, em especial, nas assembleias gerais e comitês educativos. Gimenes e Gimenes (2008) investigaram os principais desafios impostos às sociedades cooperativas, especialmente aqueles vinculados à sua estrutura de financiamento. Costa (2010) e Costa, Chaddad e Azevedo (2012) analisaram os modelos brasileiros de cooperativismo em relação a separação ou concentram de propriedade.

Entre os estudos recentes, Dal Magro *et al.* (2015) estabeleceram um *ranking* das cooperativas, com base nos indicadores econômico-financeiros e a relação com atributos de governança corporativa. Friedrich e Bagatini (2015) identificaram as principais práticas de governança adotadas por uma cooperativa do ramo agropecuário do estado do Rio Grande do Sul. Pivoto *et al.* (2015) analisaram questões estratégicas das cooperativas. Bueno *et al.* (2017), a produção científica dos mecanismos externos de Governança Corporativa. Carpes e Cunha (2018), a relação entre os mecanismos de Governança Corporativa e os estágios de ciclo de vida organizacional das cooperativas localizadas na região Sul do Brasil.

Entre os estudos, que se assemelham ao propósito desta pesquisa, quanto a investigação da adoção das práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos de Governança Corporativa em cooperativa agropecuária, constam, Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) que analisaram as práticas de monitoramento indicadas ao Conselho Fiscal e as auditorias externa e interna, bem como a sua adoção nas cooperativas agropecuárias. E Aguilera *et al.* (2015) que investigaram os mecanismos internos de governança na perspectiva da diretoria, controle dos proprietários e incentivos gerenciais.

Percebe-se, evolução e relevância nos estudos na temática que envolve a relação entre Governança Corporativa e Cooperativas Agropecuária. Na sequência, a problemática que envolve o estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As principais decisões de uma cooperativa, como a eleição da diretoria, a escolha dos conselheiros dentre outras, são tomadas pela Assembleia Geral, que se configura como órgão soberano da sociedade cooperativa (OCB, 2017). Todavia, as deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de voto dos associados presentes, cada associado só terá direito a 1 (um) voto, qualquer que seja o número de quotas-partes. Nas Assembleias Gerais o "quórum" de instalação será o seguinte: a) 2/3 do número de associados, em primeira convocação; b) metade mais 1 dos associados em segunda convocação; c) mínimo de 10 associados na terceira convocação (BRASIL, 1971).

Portanto, as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes (IBGC, 2015). Neste contexto, na medida em que os proprietários elegem o conselho de administração e lhe delegam parte dos direitos de controle sobre a organização

existe a separação entre propriedade e controle (BERLE; MEANS, 1932; COSTA, 2010). Em outras palavras, significa que os proprietários eleitos são responsáveis pela gestão (controle) e os proprietários que não foram eleitos não podem estabelecer diretamente como deverão ser alocados os ativos e implantados os mecanismos de incentivo e monitoramento na organização (COSTA, 2010).

Apesar dos conselhos nas cooperativas serem compostos por cooperados, sua atuação em relação à alta gerência não difere dos demais tipos de organizações no sentido de que ainda exercem o poder de contratar, demitir e compensar. Uma das principais diferenças entre este Conselho e os de outros tipos de organização, está no fato do primeiro ser composto por associados que, então exercem o papel do empreendedor tomador de decisões, por meio do poder de decisão delegado a um número restrito de associados que respondem e decidem pelos demais (SIQUEIRA, 2011).

O conselho de administração, ao receber por delegação o direito de controle formal, detém autoridade formal para decidir sobre a gestão em prol dos interesses dos demais proprietários (WILLIAMSON, 1984; COSTA, 2010). Assim, o conselho de administração se torna o elemento da governança corporativa com autoridade formal sobre as decisões de controle da organização (FAMA; JENSEN, 1983; BECHT; BOLTON; RÖELL 2002; COSTA; 2010). Portanto, admite-se que o direito de controle formal confere ao conselho de administração a autoridade formal para tomar as decisões de controle e sua manifestação máxima ocorre com o direito de alterar os responsáveis pela gestão, isto é, admitir ou demitir o principal responsável pela gestão da organização (MIZRUCHI, 1983).

Compete ainda ao conselho de administração gerir estrategicamente a sociedade cooperativa, sendo o representante do interesse dos associados (proprietários). Nesses termos, é o “guardião da governança”, no sentido de estabelecer o vínculo estratégico entre associados-proprietários e os diretores executivos-contratados (IBGC, 2015). Bialoskorski Neto (2007) estabelece que, no contexto das organizações cooperativas, a relação entre agente e principal pode ser analisada de diferentes perspectivas, sendo uma delas a tomada de decisão estratégica, na qual os cooperados que delegaram o poder ao controle são os principais, e o conselho eleito, o agente que deve ser monitorado. Assim, o Conselho Fiscal é legalmente responsável por fiscalizar e monitorar a tomada de decisão do conselho de administração, bem como a gestão da decisão (SIQUEIRA, 2011).

Neste contexto, as operações realizadas entre Diretores, Conselheiros e partes relacionadas devem ser monitoradas pela auditoria interna e externa e de controle por parte do conselho de administração e conselho fiscal (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Anuchitworawong (2010) menciona que mecanismos de monitoramento são fatores importantes que ajudam a diminuir a preocupação dos investidores com a expropriação. Para o autor, um grande número de mecanismos foi desenvolvido com o propósito de reforçar o papel de monitoramento dos investidores. Dentre os mecanismos de governança voltados ao monitoramento estão as auditorias interna e externa e também o conselho fiscal (ANUCHITWORAWONG, 2010; SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2013).

O conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, sendo fundamental e obrigatório na estrutura de controle do sistema cooperativo (IBGC, 2015). Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) revelam, por meio de estudo de levantamento, que as cooperativas adotam grande parte das práticas de monitoramento verificadas para o conselho. Ainda em relação ao conselho fiscal, Carpes e Cunha (2018) relatam que o conselho fiscal é um dos mecanismos de Governança Corporativa obrigatórios por lei e imprescindíveis no monitoramento e na fiscalização da organização.

No entanto, Auditoria [mecanismo de fiscalização] não é obrigatória para todas as organizações. A Lei 11.638/07 no Art. 3º, estabelece às sociedades de grande porte, ainda que não constituídas sob a forma de sociedades por ações, a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado na Comissão de Valores Mobiliários. Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) verificaram que a auditoria independente, é mecanismo apenas indicado pelos códigos de Governança Corporativa e não obrigatório, assim, um percentual menor de cooperativas adota a maioria das práticas, que os autores verificaram no estudo. A auditoria interna, também por ser mecanismo indicado e não obrigatório por lei, os autores verificaram maior restrição na adoção deste mecanismo em relação a auditoria externa (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2013).

Quanto a auditoria como mecanismo de governança corporativa, Carpes e Cunha (2018) evidenciaram maior presença nas cooperativas agropecuárias que atingem um estágio que as caracterizam como maduras, comparado aos demais estágio de ciclo de vida. Já Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) constataram que a obrigatoriedade legal da prática de governança e monitoramento influencia positivamente o nível de adoção dessas práticas de governança.

O caso que envolve esse estudo é uma cooperativa central de grande porte e com atuação relevante no segmento agropecuário. O conselho fiscal e a auditoria interna e auditoria independente são mecanismos importantes neste caso, já que possuem a responsabilidade de fiscalizar e monitorar os processos gerenciais, assim como, proteger os direitos de propriedade dos associados, conforme preconiza Zylbersztajn (1994). Face as evidências contextuais, surge o problema de pesquisa: *como ocorre o processo de fiscalização e monitoramento dos*

mecanismos de Governança Corporativa que compete ao Conselho Fiscal e Auditoria, em uma Cooperativa Agropecuária?

Para melhor compreender o papel dos mecanismos Conselho Fiscal e Auditoria como órgãos de fiscalização e monitoramento e conseqüentemente responder ao questionamento de pesquisa, foram utilizadas como principais fontes de consulta a Lei 5.764/71, o guia das melhores práticas de governança para cooperativas (IBGC, 2015), o código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2015), o estatuto social e documentos internos da cooperativa agropecuária.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são delineados os objetivos que nortearam o desenvolvimento do estudo, no intuito de responder ao questionamento de pesquisa. Inicialmente apresenta-se o objetivo geral, seguido dos objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos de governança corporativa, a partir da atuação do Conselho Fiscal e da Auditoria em uma Cooperativa Agropecuária.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do propósito definido no objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a estrutura organizacional funcional da cooperativa, com relação à Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Departamento de Auditoria Interna;
- b) Comparar as práticas de fiscalização e monitoramento realizados pelo Conselho Fiscal e Auditoria com as indicadas pelo Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa;
- c) Sugerir ações para o Conselho Fiscal e Auditoria visando melhorias das práticas de fiscalização e monitoramento, de forma a assegurar um papel efetivo no processo de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) o ramo agropecuário reúne cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além, é claro, de oferecer assistência técnica, educacional e social. Em 2018, segundo o IBGE, 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa.

No oeste de Santa Catarina, a presença das cooperativas do ramo agropecuário é acentuada em virtude de ser uma região com características fortes de produção rural no setor de grãos, pecuária, avicultura entre outras atividades que se destacam a nível nacional. As cooperativas catarinenses proporcionam a inclusão social e o resgate da cidadania, tendo em vista o seu pioneirismo na região oeste são responsáveis pela organização das cadeias produtivas, inovação tecnológica e viabilização de infraestrutura (OCB, 2017).

O crescimento do cooperativismo no mundo despertou a necessidade de atenção especial em aspectos que podem influenciar diretamente o desempenho social e econômico dessas organizações. As boas práticas de governança em cooperativas podem contribuir com esse enfoque, pois representam mecanismos que buscam promover a participação igualitária de seus membros, além de delinear uma gestão eficiente e responsável, por meio da condução, fiscalização e monitoramento da organização, com práticas transparentes e em permanente aprimoramento (FRIEDRICH; BAGATINI, 2015).

O tema governança corporativa é discutido em companhias abertas listadas em bolsa de valores. A governança está em praticamente todos os setores da sociedade (GONZALEZ, 2012). Portanto, é reconhecida a importância da governança corporativa não somente em empresas listadas na B3, bolsa de valores de São Paulo (antiga BM&F Bovespa), mas em outras organizações devido a relevância do assunto. Neste contexto, surge dúvidas quanto a origem da governança corporativa, justamente pelo fato do tema estar se destacando nas organizações e no meio acadêmico.

Assim, despertou-se o interesse pelo tema, haja visto, que um dos objetivos do Mestrado Profissional em Administração (MPA) é a realização de estudos que contribuam para o desenvolvimento das organizações no contexto regional. Destaca-se, que este estudo se enquadra na linha de pesquisa de Sustentabilidade e Organizações. Além disso, a presente pesquisa pretende contribuir de forma prática, para o desenvolvimento da cooperativa objeto de estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução que abrange a contextualização do tema de investigação, seguido do problema de pesquisa, objetivos segregados em geral e específicos, justificativa do estudo e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo compreende a revisão bibliográfica, com ênfase na governança corporativa, pois, configura-se como base para desenvolvimento da pesquisa, seguido dos princípios de governança corporativa, mecanismos de governança corporativa, papel do conselho de administração, papel do conselho fiscal, papel da auditoria, cooperativismo, cooperativas agropecuárias e estudos anteriores.

O terceiro capítulo contém os procedimentos metodológicos, delineamento, seleção do caso e dos entrevistados, constructo, instrumento de coleta de dados, análise dos resultados e desenho da pesquisa e por fim as referências utilizadas no estudo.

O Quarto capítulo apresenta a descrição e análise dos resultados, apresentação da Cooperativa Aurora, estrutura organizacional funcional da Aurora, práticas de fiscalização e monitoramento do conselho fiscal, práticas de fiscalização e monitoramento da auditoria independente, práticas de fiscalização monitoramento da auditoria interna, síntese das boas práticas de governança corporativa e discussões dos resultados da pesquisa.

No quinto capítulo apresenta-se sugestões de melhorias em relação as práticas de fiscalização e monitoramento verificados no transcorrer da pesquisa. Por fim, o sexto capítulo discorre sobre as conclusões e recomendações.

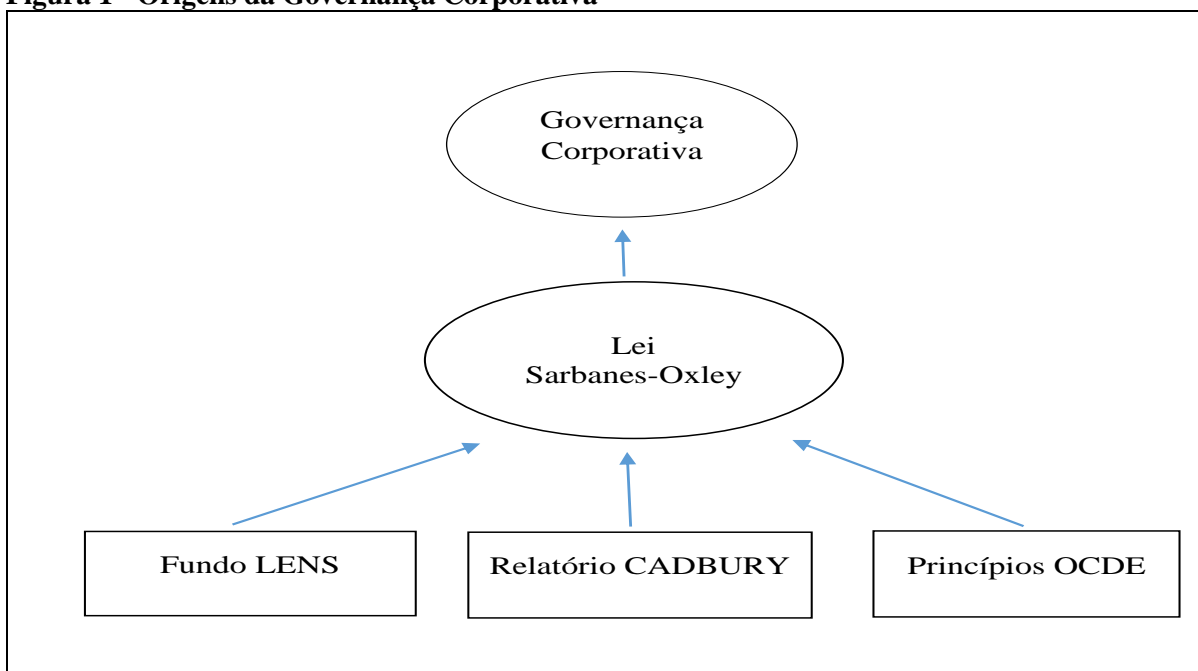
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, apresenta-se a revisão bibliográfica que tem por finalidade fornecer embasamento teórico para desenvolvimento da pesquisa. São abordados conceitos de governança corporativa, princípios de governança corporativa e mecanismos de fiscalização e monitoramento de governança corporativa, papel do conselho de administração, conselho fiscal e auditoria, seguido das cooperativas agropecuárias e estudos anteriores.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para contextualizar a origem da governança corporativa, destacam-se quatro grandes marcos construtivos. O primeiro registra o ativismo voluntarista e individual de um acionista inconformado com a omissão dos proprietários e a hegemonia dos administradores no mundo corporativo norte-americano. A ele se juntaram investidores institucionais movidos pelo mesmo propósito, o de questionar práticas de direção executiva das empresas, conflituosas com os interesses dos acionistas (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). O segundo marco destaca o trabalho de uma comissão constituída no Reino Unido, representativa de instituições do mundo corporativo, do mercado de capitais e de órgãos reguladores (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). O terceiro marco reporta a iniciativa de uma organização multilateral, voltada para os benefícios que a boa governança corporativa pode trazer não só para o crescimento das corporações, mas também para o desenvolvimento das nações (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). E o quarto marco foi a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley, nos Estados Unidos, a mais notável e de maior extensão de todas as reações regulatórias do mercado de capitais da história do capitalismo (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Oliveira (2015) segue o mesmo entendimento, porém relata que governança corporativa teve suas origens em um tripé e se consolidou em um foco básico. O tripé é formado pelo fundo LENS, pelo relatório *Cadbury* e pelos princípios da OCDE; e o filtro básico do processo corresponde à Lei Sarbanes-Oxley. Pode-se observar por meio da Figura 1, os quatro marcos da governança corporativa, que inicialmente consistem em um tripé, seguido do filtro básico do processo, dando origem da governança corporativa.

Figura 1 - Origens da Governança Corporativa

Fonte: Oliveira (2015, p. 13).

O fundo de investimentos LENS, foi constituído por Robert Monks em 1992, no qual efetivou um novo modelo de gestão para consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas (OLIVEIRA, 2015). Robert Monks, ativista e empresário bem-sucedido, foi o primeiro estudioso a lançar os conceitos básicos de governança corporativa, focando sua atenção aos aspectos de *fairness* (senso de justiça), e *compliance* (conformidade legal, especialmente a relacionada aos direitos dos minoritários passivos) (GONZALEZ, 2012).

Oliveira (2015) destaca que esse modelo de gestão, ampliado por outros coordenados por Robert Monks, se baseia em cinco princípios básicos, os quais são apresentados de maneira genérica e ajustados à atual realidade empresarial: a atuação e o monitoramento eficaz pelos acionistas adicionam melhores resultados e valor para as empresas; as empresas éticas e com valores de atuação bem consolidados e disseminados têm forte sustentação para suas possíveis recuperações; a ética tem ligação direta com os resultados das empresas; as empresas modernas são complexas e dinâmicas e procuram gerar riquezas para seus proprietários e para a comunidade onde atuam; e o direito e a vontade de realizar investimentos são a base de sustentação do desenvolvimento das empresas e da liberdade empresarial.

O tema ganhou visibilidade e ficou mundialmente conhecido a partir de 1984, nos Estados Unidos da América quando a Texaco anunciou a recompra de suas ações com considerável ágio, objetivando evitar uma participação minoritária de acionista na empresa. Tal

situação poderia ter sido evitada ou mitigada se na empresa houvessem mecanismos de governança corporativa (CLARKSON, 1995).

O Banco da Inglaterra criou o Comitê *Cadbury*, liderado por Adrian Cadbury e formado por representantes daquela instituição financeira, da Bolsa de Valores de Londres, do Conselho de Contadores Certificados e do Conselho de Relatórios Financeiros, com o objetivo de analisar as práticas contábeis e de governança corporativa das empresas britânicas (CARVALHAL DA SILVA, 2006; ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Ainda, em relação ao relatório *Cadbury*, pode-se afirmar que este foca em conceitos, tais como: constituição e estruturação do conselho de administração (principal órgão interno de boa condução da empresa) e suas consequentes separações de responsabilidades (OLIVEIRA 2015).

Adrian Cadbury, por meio do *Cadbury Committee*, em várias etapas de discussão, audiências públicas e democráticas para melhor direcionamento divulga a primeira definição do que seria um sistema de governança corporativa, propondo-se trabalhar em quatro áreas: Conselho de Administração, Conselheiros não Executivos, Conselheiros Executivos, Relatórios e Controles (GONZALEZ, 2012).

Em relação aos princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Rossetti e Andrade (2014) destacam ser o marco mais recente e de maior alcance, seja pela abrangência dos aspectos tratados, pela difusão internacional dos princípios da boa governança, quanto ainda pela sua reconhecida influência na definição de códigos de melhores práticas em crescente número de países. A OCDE, organização criada em 1947, diz que um bom regime de governança corporativa representa uma forma eficaz de utilização de recursos, e as empresas devem levar em conta os interesses não só dos acionistas, mas também de uma gama maior de *stakeholders* (CARVALHAL DA SILVA, 2006).

Oliveira (2015) diz que OCDE contribuiu para a governança corporativa, devido sua estrutura proteger os direitos dos acionistas. Assim, todo acionista, majoritário ou minoritário, e independente da nacionalidade deve ter um tratamento igualitário. Ainda, em relação a OCDE, Oliveira (2015) expõe que deve haver transparência e veracidade nas informações em geral e nas informações ligadas a empresa. Assim, todos os fatos relevantes devem ser prontamente divulgados ao público interessado, e as responsabilidades e a atuação do conselho de administração devem estar de forma bem elaborada, além de avaliada de forma rígida. Para Rossetti e Andrade (2014, p. 176) “os princípios da OCDE aprovados em 1999 tornaram-se referência internacional, proporcionando orientações gerais para iniciativas específicas de regulação, tanto para os 30 países-membros quanto para mais de 40 não membros”.

No que tange a lei Sarbanes-Oxley, Rossetti e Andrade (2015, p. 179) comentam que:

A lei Sarbanes-Oxley, quarto marco histórico da governança corporativa, promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança. Seus focos são exatamente os quatro valores que há duas décadas vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro. Vale repeti-los: 1. *compliance*, conformidade legal; 2. *accountability*, prestação responsável de contas; 3. *disclosure*, mais transparência; e 4. *fairness*, sendo de justiça.

De acordo com Oliveira (2015) a contribuição da Lei Sarbanes-Oxley, criada pelos norte-americanos Paul Sarbanes e Michael Oxley para a governança corporativa adveio, do fato da Lei basear-se em princípios, dentre esses podem ser exemplificados: a conformidade legal e ética, que não é apenas um assunto de boas intenções. Informa que deve haver uma adequada administração, prestação de contas, veracidade e transparência adequada de informações ligadas a empresa ao público interessado e com senso de justiça nas decisões empresariais.

Já para Gonzalez (2012) a Lei foi uma resposta do governo estadunidense a alguns escândalos financeiros corporativos e tinha por objetivo evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores em relação a frágil governança adotada por essas companhias.

Na comunidade acadêmica, o conceito de governança corporativa tem sido abordado desde o estudo de Berle e Means em 1932 (*The modern i and private property*), sobre o surgimento das modernas corporações, nas quais ocorre a separação entre o controle e gestão. Porém, somente a partir da década de 1980, o tema se tornou importante e o termo governança corporativa ganhou força em diversos países, além do meio acadêmico, também passou a ser debatido pelo público em geral (CARVALHAL DA SILVA, 2006).

A palavra governança refere-se também a governo; assim, governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados nas empresas (CARVALHAL DA SILVA, 2006). A literatura apresenta diferentes definições e conceitos sobre o termo, Witherell (1999) define governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, distribuindo direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, tais como: conselho de administração, diretoria, proprietários e outros *stakeholders*.

Shleifer e Vishny (1997) definem governança corporativa como um conjunto de leis, fatores e regras que regulam a organização. Nelson (1999, p. 10) define governança como “um conjunto de ações dos administradores e acionistas com intuito de negociar e determinar como o valor da firma será distribuído”. Para Siffert Filho (1998) a governança corporativa representa um sistema de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma

determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários.

Silva (2010) destaca que conceitualmente, a governança corporativa surgiu para mitigar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre propriedade e a gestão empresarial. Para este autor, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

O IBGC (2015) define governança corporativa como um sistema por meio do qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre acionistas, conselho de administração, auditoria independente, diretoria e conselho fiscal. A governança corporativa por meio do uso de boas práticas de gestão, tem por finalidade elevar o valor percebido da companhia junto aos seus *stakeholders*.

Para Oliveira (2015) a governança Corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas com seus negócios, produtos e serviços, ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Todos os conceitos convergem quanto ao objetivo da governança corporativa em utilizar mecanismos para evitar o conflito de interesses entre aqueles que dirigem a organização e aqueles que detêm o capital, ou seja, evitar o conflito de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

Para Carvalho da Silva (2006, p. 5) “o ponto comum entre todas essas definições permite-nos descrever a governança corporativa como um conjunto de princípios e práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia”. Ou seja, tem por objetivo reduzir o custo de capital e conseqüentemente aumentar o valor da empresa e o retorno aos seus acionistas.

De acordo com Carvalho da Silva (2006) os debates sobre o tema aumentaram consideravelmente em 2002, após problemas de governança corporativa terem ocorrido no mercado de capitais norte-americano, que até então era considerado o mercado mais sofisticado do mundo. Ainda em 2002, grandes empresas como Enron, Worldcom e Xerox, foram acusadas de fraudes contábeis, envolvendo principalmente adulteração de balanços financeiros (contábeis), negociação de valores mobiliários das companhias por gestores com informação privilegiada (*insider trading*) e evasão fiscal, por esse motivo ocorreu a falência de grandes empresas norte-americanas (CARVALHAL DA SILVA, 2006).

O problema de governança ocorreu não apenas nos EUA, na Europa continental, com um modelo de governança corporativa distinto do norte-americano, também foram divulgados escândalos financeiros de grandes proporções a partir do ano de 2002, notadamente os casos Vivendi e Royal Ahold. Esses casos demonstram que as adversidades em relação a governança corporativa possuem raízes mais profundas, e tem atraído cada vez mais os olhares dos atores envolvidos (SILVEIRA, 2004). A partir destes acontecimentos, os investidores passam a exigir práticas de governança para alocação de recursos nas companhias.

Dentre as principais definições de governança corporativa Blair (1996) classifica como todo o conjunto de arranjos jurídicos, culturais e institucionais que determina o que as empresas podem fazer, quem pode controlá-las, como esse controle é exercido, e como os riscos e retornos dos atores envolvidos são alocados. A OECD (2004) destaca que a governança corporativa é um conjunto de relacionamentos entre a gestão da companhia, conselheiros, acionistas e stakeholders. A governança provê uma estrutura onde os objetivos da firma são realizados, assim como determina as formas de atingir tais objetivos, além de monitorar os resultados. Fiss (2008) esclarece que esses relacionamentos podem ser explícitos e implícitos entre a corporação e seus constituintes.

Com relação ao conceito Shleifer e Vishny (1997), La Porta *et al.* (2000) e Renneboog *et al.* (2011) corroboram que a governança corporativa trata dos mecanismos pelos quais os fornecedores de capital tem maiores garantias frente ao retorno de seus investimentos.

No Brasil, as preocupações com mecanismos de governança corporativa, iniciaram por volta dos anos de 1990, principalmente devido à mudança na estrutura econômica nacional (CARVALHAL DA SILVA, 2006). Devido a esta mudança estrutural, Carvalho da Silva (2006) destaca como aspectos catalisadores: a abertura de mercado nacional para entrada de novos produtos, a criação do plano real, a geração de um aumento de investimentos externos, acesso de empresas nacionais a mercados externos, privatizações e concorrência no mercado interno das importações. Também em 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselho de Administração (IBCA) que em 1999 tornou-se o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que no mesmo ano publicou o primeiro código brasileiro de governança (LIMA *et al.*, 2015).

Dentre os inúmeros mecanismos de governança corporativa, alguns recebem maior evidência nacionalmente por serem pré-requisitos para o alcance de determinados níveis de classificação para as ações negociadas na B3, bolsa de valores de São Paulo (antiga BM&F Bovespa). Principalmente porque diversas pesquisas têm apontado que empresas com Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) tende a possuir interferência positiva na

sua imagem e, conseqüentemente, tem um aumento de liquidez das suas ações (LIMA *et al.*, 2015).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) define governança corporativa como o conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, por exemplo, investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital (CARVALHAL DA SILVA, 2006; SILVA, 2010). A análise de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (STEINBERG *et al.*, 2003; CARVALHAL DA SILVA, 2006).

Nos últimos anos, sem diminuir a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco para as demais partes interessadas, demandando dos agentes de governança corporativa um maior cuidado no processo de tomada de decisão (IBGC, 2015).

Na seção seguinte, apresenta-se os princípios de governança corporativa defendidos pelo IBGC, devido este ser o principal órgão, presente no Brasil, que trata do tema da Governança Corporativa.

2.1.1 Princípios de governança corporativa

Os princípios abordados a seguir, têm estreita relação com o governo e empresas. De acordo com a OCDE (2004), os princípios de governança foram criados primeiramente com a intenção de assistir os governos em seus esforços de avaliar e desenvolver uma estrutura conceitual legal, institucional e regulatória para a governança corporativa em seus países. Outra característica é de prover orientação e sugestões para bolsa de valores, investidores, corporações e outras partes que têm funções no desenvolvimento da governança corporativa (SIQUEIRA, 2011).

De acordo com Kitagawa (2007) a OCDE tem trabalhado no sentido de promover práticas de governança corporativa em todo o mundo, tomou a ponta desse processo, com a elaboração e divulgação de sua lista de princípios básicos no ano de 1999 (*The Ocde Principles of Corporate Governance*), adotado originalmente por 30 países membros da OCDE. Estes princípios que tem se tornado uma ferramenta de referência para diversos países no mundo inteiro, proveem uma orientação específica para os legisladores, órgãos reguladores e aos participantes do mercado, numa tentativa de convergência das regras de governança para um modelo aceito internacionalmente, aperfeiçoando as estruturas legais, institucionais e reguladoras, com foco nas empresas que possuem suas ações negociadas no mercado.

O Quadro 1 resume os princípios do Fundo LENS do Relatório *Cadbury*, da OCDE e da Lei Sarbanes-Oxley que dão sustentação ao desenvolvimento da governança corporativa no mundo.

Quadro 1 - Princípios que norteiam a origem da governança corporativa

<u>GOVERNANÇA CORPORATIVA</u>		
Consolida os 20 princípios a seguir relacionados, dando sustentação ao desenvolvimento da G.C.		
<u>LEI SARBANES-OXLEY (SABOX OU SOX)</u>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. A conformidade legal e ética, ou seja, Governança Corporativa (G.C.), não é só “Boas Intenções”; 2. Adequada administração: Prestação responsável de contas e resultados, e responsáveis; 3. Adequada transparência e veracidade das informações disponibilizadas ao público interessado; 4. Senso de propósito e justiça nas várias decisões adotadas pela empresa. Por fim, sob legislação muito mais rigorosa: exigência de conselheiros e executivos com disciplina e ética mais fortes e sustentadas. A SOX se preocupa principalmente com: 5. Rigor da atuação da auditoria e das fiscalizações dos atos das empresas; e 6. Punição, com severidade, dos atos fraudulentos praticados pelos administradores das empresas. 		
<u>FUNDO LENS</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atuação eficaz Acionistas: Melhor resultado empresa; 2. Empresa ética, com valor consolidado: Forte sustentação e possível recuperação; 3. Ética: Resultados para empresa; 4. Empresas modernas: Complexas, dinâmicas: Resultados para proprietários e comunidade; 5. O direito e a vontade: Base de sustentação do desenvolvimento e liberdade empresarial. 	<u>RELATÓRIO CADBURY</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constituição e estruturação do Conselho de Administração (C.A.); 2. Estruturação e separação das responsabilidades do C.A. e Diretoria Executiva (D.E.); 3. Alocação da Adm. Geral da empresa - diretrizes básicas - no C.A.; 4. Prestação responsável de contas e transparência nas informações. 	<u>PRINCÍPIOS OCDE</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Não existe único modelo de Governança - elementos comuns sustentam melhores práticas; 2. Todos os acionistas (qualquer) - tratamento equalitário e equitativo - direitos protegidos pela Governança Corporativa (G.C.); 3. Transparência e veracidade das informações, disponibilizadas: maior interesse pela empresa: maior competitividade; 4. Todos os fatos relevantes devem ser divulgados ao público interessado; 5. Responsabilidade e forma de atuação do C.A. deve ser bem definida, entendida e operacionalizada. Governos responsáveis pela regulamentação respeitando custos x benefícios.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Os princípios de Governança Corporativa são definidos por vários estudiosos do mundo inteiro (GONZALEZ, 2012). O autor menciona alguns princípios defendidos pela OCDE, SOX etc., mas destaca os princípios específicos defendidos pelo IBGC, pois acredita que são bem claros e objetivos, podendo ser utilizados em qualquer parte do planeta (GONZALEZ, 2012).

No entanto, o Quadro 1 foi elaborado para melhor entendimento da origem da governança corporativa, mas nesta seção em específico, objetiva-se apresentar os princípios defendidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

De acordo com Steinberg *et al.* (2003, p. 145) “o IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional”. Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – uma sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de “ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente” (STEINBERG *et al.*, 2003; IBGC, 2015).

Assim, segundo o IBGC (2015), os princípios básicos de governança corporativa são: I - Transparência; II - Equidade; III - Prestação de Contas (*Accountability*); IV - Responsabilidade Corporativa. A seguir utilizando-se como base o próprio guia do IBGC (2015) apresentam-se os conceitos dos princípios ou valores básicos que norteiam as boas práticas de governança corporativa.

I - Transparência: mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

II - Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

III - Prestação de Contas (*Accountability*): os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.

IV - Responsabilidade Corporativa: Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

O IBGC (2015, p. 19) afirma que “organizações que seguem os princípios da Governança Corporativa profissionalizam sua administração e gestão, ampliam a eficácia de seus controles, mitigam riscos, melhoram sua competitividade e criam um diferencial na condução de seus negócios”. Ainda, conforme IBGC (2015, p. 20) “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da

organização”. Assim, facilita o acesso a recursos e contribui para a qualidade da gestão da organização.

Apesar de terem sua origem no contexto das empresas privadas de capital aberto, os princípios e práticas de governança corporativa também podem ser adotados e proporcionar benefícios para outras organizações (FRIEDRICH; BAGATINI, 2015). Após o alinhamento de interesses, os princípios contribuem para o sucesso e longevidade das empresas.

Nota-se com base nos autores supracitados, que os princípios de governança corporativa alinham interesses e têm o objetivo de preservar e otimizar o valor da organização, dispondo de credibilidade junto aos seus *stakeholders*. Assim, na seção seguinte contextualiza-se os mecanismos de governança corporativa que também têm amplo reconhecimento no mercado e das partes interessadas.

2.1.2 Mecanismos de fiscalização e monitoramento de governança corporativa

É amplamente reconhecido que uma significativa quantidade de mecanismos de governança corporativa pode mitigar o conflito de agência. Evidentemente não há de se esperar um modelo único de estrutura de governança corporativa possa ser eficiente em todas as instituições (POLITELO, 2013). Porém, entende-se também que são necessárias fortes estruturas de governança para mitigar os problemas que surgem em decorrência da separação de propriedade e controle nas empresas, o chamado conflito de agência (CHRITENSEN; KENT; STEWAT, 2010).

Como não existe um modelo único de organização, e cada uma possui especificidades, visões e estratégias de negócio, ainda assim, acredita-se ser possível agregar uma série de mecanismos de governança que permitam um portfólio efetivo, ou ao menos que reduzam consideravelmente o conflito de agência (POLITELO, 2013). Qualquer que seja o modelo, tipo de empresa e tamanho, os conceitos de governança implantados de forma adequada, podem consolidar um modelo de gestão com excelência, inovação e diferenciação, podendo trazer benefícios e melhores resultados (OLIVEIRA, 2015).

Para Machado (2015, p. 25) “a governança corporativa se faz por meio de um sistema eficiente de mecanismos internos e externos, capaz de mitigar os problemas de agência ou de interesses de acionistas e executivos, bem como de riscos em geral, agregando valor pelo aprimoramento do processo decisório das entidades”.

Neste contexto, Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) mencionam o conselho fiscal e as auditorias independente e interna como mecanismos de governança corporativa, voltados a

fiscalização e monitoramento. Segundo o IBGC (2015, p. 82) “o conselho fiscal representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização”. A lei 5.764/71 no Art. 56 observa que a cooperativa será fiscalizada por um conselho fiscal.

Bueno *et al.* (2017) refere a auditoria independente como mecanismo de governança corporativa externo, com a finalidade de expressar uma opinião externa, indicando que as demonstrações financeiras, como um todo, são livres de distorções relevantes, seja devido a fraude ou a erro, e que eles são apresentados de forma justa, de acordo com as normas de contabilidade vigentes.

Em relação ao mecanismo de governança corporativa auditoria interna, segundo o IBGC (2015, p. 90) tem “a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada”.

Nota-se que os mecanismos de governança corporativa conselho fiscal e auditoria interna, são tratados como mecanismos internos, enquanto que a auditoria externa como mecanismo externo. Assim, ressalta-se que os exemplos utilizados nesta seção não são os únicos existentes, e que não se tem por finalidade esgotar o assunto. Apresentou-se estes por serem objeto de estudo.

2.1.2.1 Papel do conselho de administração

Nas grandes corporações, o conselho de administração é, em teoria, o mecanismo mais direto de controle dos administradores por parte dos acionistas, sendo um mecanismo inclusive aceito do ponto de vista jurídico. Seus membros são eleitos pelos acionistas e sua função é contratar, demitir, compensar e monitorar a alta administração e executivos da empresa, em nome dos acionistas (DENIS, 2001). Seria a solução ideal para os problemas enfrentados pelos acionistas no monitoramento dos agentes, pois os conselheiros seriam as pessoas com poder e autoridade sobre os administradores (OKIMURA, 2003).

No entanto, o IBGC (2015) menciona que, independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um conselho de administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade a longo prazo.

Portanto, na gestão das organizações, o executivo principal deve prestar contas ao conselho de administração e é responsável pela execução das diretrizes por esse fixadas. Seu dever de lealdade é para com a sociedade. Cada um dos diretores é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão e deve prestar contas disso ao executivo principal e, sempre que solicitado, ao conselho de administração, aos sócios e demais envolvidos, na presença do executivo principal (BIANCHI, 2005).

Nas sociedades cooperativas, a Lei 5.764/71, Art. 47 estabelece que “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, cabe uma diretoria ou conselho de administração administrar o controle formal da organização” (BRASIL, 1971).

De acordo com o IBGC (2015) o Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da cooperativa, na defesa dos interesses comuns dos cooperados. Dessa forma, deve traçar suas diretrizes estratégicas para que os interesses comuns dos cooperados sempre prevaleçam. O Conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e de divergências de opiniões.

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração, de acordo com o guia das melhores práticas de governança para cooperativas publicadas pelo IBGC (2015) destacam-se:

- a) Formular as diretrizes, submetendo à aprovação da Assembleia Geral, quando necessário, e aprovar o plano de execução.
- b) Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo: estratégia; estrutura de capital; política de risco; proposições e estudos para fusões, incorporações e desmembramentos entre cooperativas; proposições e estudos para aquisições, participações e alienações em outros negócios; contratação, dispensa, avaliação e remuneração do executivo principal e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo executivo principal; escolha e avaliação da auditoria independente ou ratificação da propositura do comitê de auditoria, caso esteja instituído; planejamento de substituição e de renovação dos conselheiros e executivos principais; práticas de governança corporativa; relacionamento com partes interessadas, privilegiando a cooperação e a harmonia; sistema de controles: internos, de riscos e *compliance* (incluindo políticas e limites de alçada); políticas de gestão de pessoas; código de conduta e conflito de interesses.
- c) Apoiar e supervisionar continuamente a gestão da cooperativa com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, porém, sem interferir em assuntos operacionais.
- d) Prestar contas aos cooperados, incluindo um parecer sobre o relatório da gestão e as Demonstrações Financeiras, além de propor, para deliberação da Assembleia, a remuneração de administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus integrantes.

O guia menciona ainda, que as atividades do Conselho de Administração devem constar no Regimento Interno com as responsabilidades, atribuições e medidas a serem adotadas em situações de conflito, em especial quando envolvidos o executivo principal e os cooperados. Assim como, os limites de atuação e de responsabilidades do Conselho e seus conselheiros (IBGC, 2015).

Pinto e Reisdorfer (2015) entendem que o conselho de administração é o órgão colegiado da cooperativa que é caracterizado como principal determinante da estrutura de governança. Isso porque, é encarregado pelo direcionamento estratégico da cooperativa e é o elo entre a propriedade (todos os cooperados) com a gestão. Assim, supervisiona e orienta a relação da gestão com todas as demais partes interessadas na cooperativa.

Na seção seguinte descreve-se o papel do conselho fiscal como órgão fiscalizador dos atos da administração, pois visa contribuir para o melhor desempenho dessas organizações.

2.1.2.2 Papel do conselho fiscal

O conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, é um órgão não-obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios. Deve ser visto como uma das ferramentas que visam agregar valor à sociedade, agindo como um controle independente para os sócios (BIANCHI, 2005).

Carvalho da Silva (2006) menciona que todas as sociedades por ações devem ter um conselho fiscal, mas seu funcionamento é facultativo. Segundo o autor, o estatuto da sociedade deve dispor se o funcionamento será permanente ou será instalado nos exercícios sociais a pedido de acionistas. Sua principal função é fiscalizar a gestão da empresa e das contas dos administradores.

No entanto, nas sociedades cooperativas o Artigo 56 da Lei 5.764/71 torna obrigatório e estabelece que 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 componentes (BRASIL, 1971).

Pinto e Reisdorfer (2015) destacam que o conselho fiscal é um dos mais importantes determinantes da governança cooperativa, visto que ele é subordinado exclusivamente à assembleia geral. Como não está subordinado ao conselho de administração, o conselho fiscal é visto como uma forma de controle independente para os cooperados que tem o objetivo de

agregar valor para a cooperativa. Os principais objetivos do conselho fiscal de acordo com IBGC (2015) são:

- a) Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos conselheiros de administração e dos diretores executivos e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- b) Elaborar um parecer sobre o relatório da gestão anual da Administração, fazendo constar as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- c) Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas aos planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de Sobras e
- d) Perdas, incorporação, fusão ou desmembramento;
- e) Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da cooperativa, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à cooperativa;
- f) Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa;
- g) Examinar as demonstrações financeiras do Exercício Social e sobre elas emitir parecer circunstanciado.

De acordo com Gonzalez (2012) o conselho fiscal tem não somente a função de assegurar aos diversos públicos que se relacionam com a companhia seus princípios explicitados no estatuto social, dentro dos princípios da ética e transparência, como também prever a proteção do patrimônio e a rentabilidade dos acionistas.

Assim, pode-se afirmar que os membros do conselho fiscal têm os mesmos deveres dos administradores e respondem pelos danos resultantes da omissão no cumprimento dos deveres. Nesse sentido, a seção seguinte trata da auditoria que mesmo subordinado a administração, desempenha importante papel na fiscalização e monitoramento das atividades.

2.1.2.3 Papel da auditoria

A auditoria pode ser interna ou externa (independente). Para Silva e Inácio (2013) a auditoria interna e a auditoria externa têm um papel de importância crescente no mundo empresarial. São tipos de auditoria com campos de atuação próprios, mas que apresentam

pontos em comum, notadamente contribuição para a confiabilidade da informação. Segundo Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) também faz parte do monitoramento das cooperativas as auditorias e interna e externa.

Em relação as auditorias internas, nota-se que exercem importante papel como órgão de fiscalização e monitoramento por meio dos controles internos. Segundo IBGC (2015), compete à auditoria interna atuar proativamente no monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas aplicáveis e na recomendação do aperfeiçoamento de controles, regras e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado. Segundo Silva e Inácio (2013), a auditoria interna pode tornar-se uma ferramenta útil para a auditoria externa uma vez que ao optar por utilizar o trabalho que o auditor interno desenvolve e ao longo do ano, o auditor externo poderá efetuar um bom aproveitamento do conhecimento que aquele possui da empresa em questão, reduzir a realização de determinados procedimentos de auditoria, assim como, o tempo dispendido.

O propósito de ser auditado por empresa de auditoria independente consiste em assegurar que as demonstrações contábeis (financeiras) representem na sua totalidade a realidade da empresa. De acordo com o IBGC (2015), toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente, em sua relevância, a realidade da posição econômica e financeira da sociedade. Segundo Bueno *et al.* (2017), ao emitir tais pareceres, os auditores externos aumentam o grau de confiança que os usuários pretendidos podem colocar nas demonstrações financeiras. Como tal, os auditores externos são considerados integrantes dos mecanismos externos de governança corporativa.

Segundo Oliveira (2015) as comunicações entre o Conselho de Administração e a auditoria externa devem ser incentivadas, pois, esse procedimento tem elevada influência na qualidade dos trabalhos da Governança Corporativa das empresas. O autor comenta ainda, que existem estudos inerentes às comunicações com os comitês de auditoria e/ou auditorias externas e internas nos quais se sugere que os auditores comuniquem assuntos importantes e relevantes aos Conselhos de Administração das empresas (OLIVEIRA, 2015).

A seção 2.2 trata do cooperativismo que conta com a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas.

2.2 COOPERATIVISMO

A palavra ‘cooperativismo’ pode ser tomada em duas acepções. Por um lado, designa o sistema de organização econômica que visa eliminar os desajustamentos sociais oriundos dos excessos da intermediação capitalista; por outro, significa a doutrina corporificada no conjunto de princípios que devem reger o comportamento do homem integrado naquele sistema (FRANKE, 1973).

Disto depreende-se que o cooperativismo está muito além da ideia inicial de simples "tipo societário", mas caracteriza-se por ser um sistema organizacional e, logo, com interesses solidários entre aqueles que o compõem, cuja inteligência possui princípios próprios que lhe asseguram inclusive autonomia científica (FRANKE, 1973). Assim, a sociedade cooperativa é a forma associativa por cujo intermédio uma coletividade promove o incremento de suas economias individuais. A razão que conduz o associado a participar da cooperativa não é a obtenção de dividendos de capital, mas a possibilidade de utilizar-se dos serviços da sociedade (FRANKE, 1973).

O conceito legal de acordo com a Lei 5.764/71, no Art. 3º, d estabelece que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. Assim sendo, de acordo com a referida lei, quatro aspectos resplandecem a sociedade cooperativa:

I - O primeiro, a obrigatória intercooperação, seja de ordem econômica ou de trabalho, entre os associados. Sobre o tema, Irion (1997) destaca que a cooperação entre duas pessoas pode ser considerada como prática interpessoal; e entre grupos de pessoas constituem cooperação coletiva. Nos dois casos é informal, circunstancial e momentânea. Quando a cooperação e o solidarismo é exercido por intermédio de um organismo formal e se torna planejada e permanente passa a ser a cooperação institucional, praticada na busca de três objetivos: o social, o econômico e o socioeconômico.

Macei (2014) segue na mesma linha e comenta que, em última análise, o cooperado exerce sua atividade econômica como se autônomo fosse, mas para elevar o valor de seu produto ou serviço, ou baratear as mercadorias ou serviços de que necessita, reúne-se em cooperativas, para que esta lhe preste serviços nesse sentido.

II - O segundo, o princípio da dupla qualidade destes associados, sendo esses os donos da empresa e, ao mesmo tempo clientes. Não há qualquer erro em afirmar que a pessoa do sócio se confunde com a da entidade associativa denominada cooperativa, sendo esta uma extensão

daquele. A primeira, em razão da pessoal participação do sócio, com trabalho ou com capital. A segunda, por ser ele o beneficiário final do cumprimento do objetivo social da sociedade.

De acordo com Vasconcelos (2001) a cooperativa pressupõe, assim, aquilo que se conhece como princípio da dupla qualidade: o associado é simultaneamente sócio e usuário da organização. Irion (1997) ao tratar do princípio da dupla qualidade, esclarece que numa entidade cooperativa os associados ou sócios aportadores de capital, (donos da empresa) são os mesmos sujeitos usuários dos benefícios que ela produza. Este princípio também é chamado de princípio da identidade, pelo qual, para uma instituição ser considerada cooperativa seus sócios precisam atender a condição de donos e pelo menos mais uma destas três outras condições: usuário, fornecedor e trabalhador.

Portanto, a cooperativa são os sócios trabalhando de maneira organizada e associada em proveito comum, caracterizando-se a entidade associativa como uma continuidade daqueles. Irion (1997) afirma que a cooperativa é o braço alongado do sócio que visa servi-lo para melhorar sua posição econômica e da qual o associado se serve para o mesmo fim.

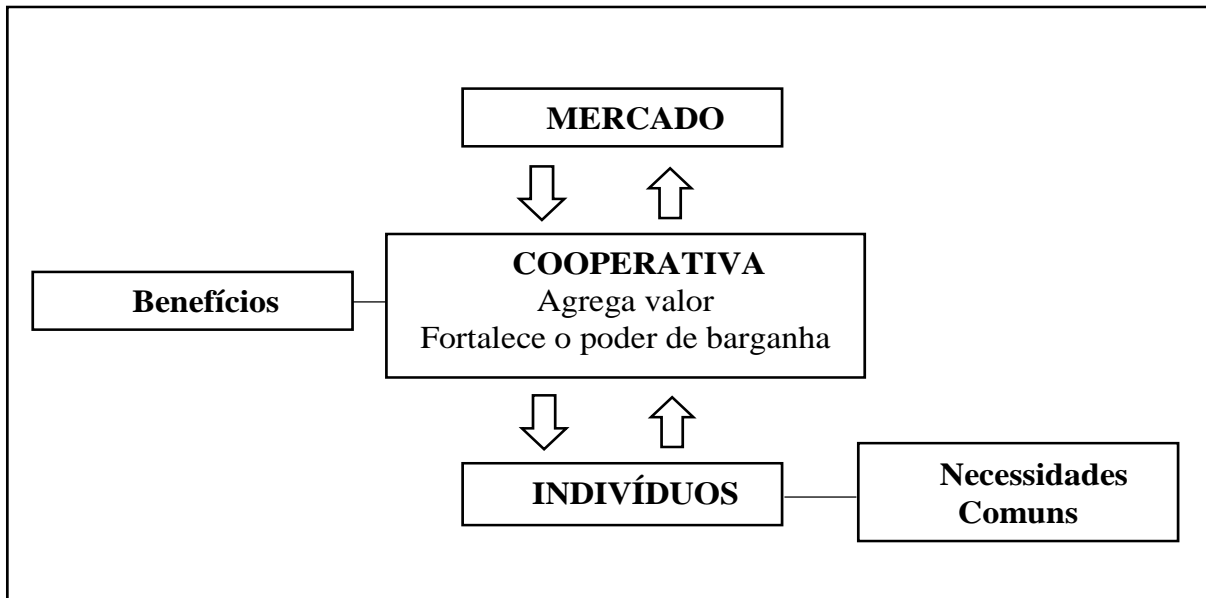
No mesmo sentido, Young (2008) destaca que cooperativa pode ser caracterizada pela interligação, sem visar ao lucro, entre o tomador de serviços e os cooperados que irão executá-los. Neste aspecto, a cooperativa é uma extensão dos cooperados, portanto, nasce a teoria da longa manus.

III - Vinculação através da identidade nas atividades. De acordo com a Lei 5.764/71 a relação do cooperado com a sua cooperativa, ou mesmo das cooperativas singulares com suas federações ou confederações, constitui um vínculo social básico, nascido da identidade do grupo que se associou e em dado momento delimitou as regras da sociedade, com base na identidade destes indivíduos; assim, a continuidade do grupo encontra sustentáculo na semelhança ou conexidade das atividades desenvolvidas de forma idêntica pelas sociedades cooperativas. O vínculo que se forma entre os cooperados, na cooperativa singular, traslada-se, em bloco, para as organizações de 2º ou 3º graus; federações ou confederações.

IV - Afastamento do intermediário. Franke (1973) esclarece que, o contato que o sujeito econômico cooperativado estabelece com o mercado mediante a organização empresarial cooperativa dá lugar, por isso mesmo, ao afastamento de um "tertius", que será, conforme o caso, o comerciante atacadista ou varejista, o industrial, adquirente da matéria prima, o banqueiro, prestador de crédito, o patrão, empregador da mão-de-obra, com os quais o cooperado necessariamente entraria em relação jurídica negocial se não existisse a sociedade cooperativa.

A Figura 2 demonstra esquematicamente a relação dos indivíduos com a cooperativa e da cooperativa com o mercado de atuação, que tem por finalidade o afastamento do intermediário.

Figura 2 - Característica do sistema cooperativo



Fonte: Adaptado de Franke (1973).

A cooperativa é um meio intermediário entre o produtor e o mercado consumidor, para atingir o objetivo do quadro social. É por meio das cooperativas que os associados buscam os melhores preços no mercado para seus produtos, de outro lado esse mesmo grupo de associados precisam de insumos básicos para produção, então buscam os melhores preços no mercado fornecedor. As cooperativas possuem particularidades que não permitem que sejam equiparadas às firmas de capital, e assim têm-se uma legislação própria que atenda às suas necessidades.

O Artigo 4º da Lei 5.764/71 permite compreender porque as cooperativas são diferentes das demais sociedades, pois assevera que “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, (...)”. No que tange à graus e finalidades das cooperativas, tem-se os Artigos 6º, 7º, 8º e 9º da mesma Lei.

- I. Cooperativas de primeiro grau (singular): caracterizada por 20 ou mais pessoas. Art. 7º - As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.
- II. Cooperativas de segundo grau (central): 3 ou mais singulares. Art. 8º - As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em

comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

- III. Cooperativas de terceiro grau: 3 ou mais centrais ou federações constituem uma confederação. Art. - 9º As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

Neste contexto, percebe-se que o cooperativismo tem duplo caráter: social (sociedade de pessoas) e econômico (empresa). Bialoskorski (1998, p. 57) define cooperativa da seguinte forma:

Cooperativa é uma associação de pessoas, que têm três características básicas: 1º - Propriedade Cooperativa: significa que os usuários da cooperativa são os seus proprietários e não aqueles que detêm o capital; 2º - Gestão Cooperativa: implica concentração de poder decisório em mãos de associações; 3º - Repartição Cooperativista: significa que a distribuição do lucro da cooperativa (sobras líquidas) é feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações das mesmas. Tais características conferem à cooperativa o caráter de “empresa-associada” pois esta inclui: a) Associação voluntária de pessoas que constituem uma sociedade; b) Empreendimento comum pelo qual está sociedade alcança seus objetivos.

Além disso Bialoskorski e Gomes (2010) comentam que as cooperativas são organizações que conciliam benefícios sociais e eficiência econômica por meio do trabalho associado e ajuda mútua. Têm importante destaque nos agronegócios no Brasil porque atuam de forma a gerar e distribuir resultados aos produtores rurais associados o que não ocorre em outros casos.

Observa-se assim, que o cooperativismo contempla a associação e a colaboração de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas. Para Zylbersztajn (1994, p. 1) “o desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado. Portanto, o cooperativismo tem por fundamento a cooperação e ajuda mútua, permitindo que aqueles que se encontram em situação desvantajosa de competição, consiga pela soma de esforços, garantir a sobrevivência. Na seção seguinte contextualiza-se as cooperativas agropecuárias.

2.3 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

O negócio agrícola é definido como um conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agroflorestais. Incluem serviços de apoio e objetiva suprir o consumidor final de produtos de origem agropecuária e florestal (CASTRO, 2000).

Portanto, pode se afirmar que as cooperativas agropecuárias desenvolvem importante papel no desenvolvimento do agronegócio brasileiro. De acordo com Feng (2010) essas sociedades podem ser analisadas como uma propriedade coletiva formada por agricultores independentes, em que parte de seus ativos e atividades são combinadas e coordenadas em conjunto por intermédio da cooperativa. O nível de interação da cooperativa com a propriedade rural de seus associados pode variar, o que origina diferentes perspectivas de análise ou natureza, sob tais sociedades.

A Organização *Food and Agriculture Organization* (2016, p. 3) destaca a importância das cooperativas agropecuárias não somente no Brasil, mas em diversos países do mundo.

No Brasil, 37 por cento do PIB agrícola é produzido através de cooperativas; No Egito, 4 milhões de agricultores ganham renda por meio da adesão cooperativa; Na Etiópia, o valor equivalente é de 900 000; e na Índia, 16,5 milhões de litros de leite são coletados todos os dias de 12 milhões de fazendeiros em cooperativas leiteiras. Na Europa, as cooperativas agrícolas têm uma participação de mercado global de cerca de 60% do processamento e comercialização de commodities agrícolas e cerca de 50% da oferta de insumos.

Portanto, as cooperativas agropecuárias “são uma alternativa para os produtores (particularmente o pequeno e médio produtor) poderem participar do sistema agroalimentar, obtendo melhores resultados econômicos que lhes permitam melhorar seu bem-estar” (PRESNO AMODEO, 1999, p. 3).

Boessio e Doula (2017) destacam que é papel das cooperativas do ramo agropecuário proporcionar a seus membros inserção mercadológica com o ganho de escala e também facilidade de acesso aos insumos. Boessio e Doula (2017) mencionam ainda que as cooperativas agropecuárias têm um papel importante no desenvolvimento rural, pois são instituições que podem participar e influir diretamente no cotidiano das atividades produtivas de seus integrantes, com vistas a gerar ganhos econômicos e melhorias na qualidade de vida.

Spanevello e Lago (2007) constataram que o acesso ao crédito, assistência técnica, inserção mercadológica, acesso a insumos, armazenamento, retorno das sobras, informação e capacitação são fatores apontados pelos jovens associados da cooperativa pesquisada, quando

estes se referem aos benefícios oferecidos pela instituição. Assim, no meio rural, as cooperativas caracterizam-se como uma extensão da propriedade familiar.

Com base nos autores consultados, percebe-se a importância das cooperativas agropecuárias no cenário mundial, pois prestam serviços de forma que recebem, armazenam, a produção de seus associados podendo beneficiá-las, industrializá-las ou apenas comercializá-las, além de fornecer insumos, assistência técnica, dentre outros.

Na seção 2.4 a seguir, aborda-se os estudos anteriores que tratam da governança corporativa nas cooperativas agropecuárias.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Nesta seção, apresentam-se os estudos empíricos em que foram investigados temas relacionados a governança corporativa em cooperativas agropecuárias. As palavras chaves selecionadas para pesquisa junto as bases de dados EBSCOhost, Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), foram: governança corporativa (*corporate governance*) e cooperativas agropecuárias (*agricultural cooperatives*).

Cornforth (2004) enfoca a forma como as cooperativas e associações mútuas são governadas. A evolução paralela no setor privado, a ocorrência de uma variedade de problemas em diferentes sociedades cooperativas em toda a Europa, como a má gestão, os escândalos financeiros e o fracasso da democracia, levaram à questão da qualidade da governança cooperativa (LEES, 1995; LEES; VOLKERS, 1996). Foram levantadas preocupações sérias sobre a legitimidade democrática dos conselhos, devido aos baixos níveis de participação dos membros e sua efetividade, em particular a capacidade dos membros do conselho leigos de supervisionar eficazmente os gerentes sêniores, garantir a probidade e proteger os interesses dos membros e outras partes interessadas relevantes.

A pesquisa realizada por Bialoskorski Neto (2007) teve como objetivo discutir os fatores que influenciam a participação dos associados nas cooperativas agropecuárias e, em especial, nas assembleias gerais e comitês educativos. Os achados foram analisados por meio de dois modelos de regressão que permitiram considerar que há uma correlação negativa entre o desempenho econômico e a participação em assembleias gerais, e que a participação em comitês educativos ocorre provavelmente para intensificar as relações sociais em organizações que apresentem problemas de participação econômica do quadro associado. Por fim, também foi possível indicar que a participação em empreendimentos coletivos, como as cooperativas, é de

fundamental importância para gerar transparência de governança corporativa, e assim há uma dicotomia a ser discutida, pois, quanto melhor é o desempenho econômico das cooperativas, também é menor a participação e, portanto, menos transparente será o processo de gestão e governança, exigindo custos adicionais para suplantar essa deficiência.

Gimenes e Gimenes (2008) fizeram uma pesquisa bibliográfica para identificar os principais desafios que são impostos às sociedades cooperativas agropecuárias, especialmente aqueles vinculados à sua estrutura de financiamento. Os achados apontam que os desafios a serem superados estão concentrados nos seguintes pontos: equilíbrio entre os aspectos econômico e social; gestão democrática e morosidade do processo decisório; separação da propriedade e do controle (profissionalização da gestão); oportunismo dos cooperados (fidelização); excessiva dependência de recursos de terceiros; elevados custos de coordenação; transação e falta de uma governança corporativa cooperativa.

Bijman e Dijk (2009) pesquisaram as mudanças na governança corporativa nas cooperativas agrícolas na Holanda. Os achados da pesquisa evidenciaram que à medida que as cooperativas se tornam maiores e mais complexas, a relação entre o conselho de administração e a administração profissional parece mudar. A assimetria da informação pode aumentar e os gerentes podem exigir mais direitos de decisão. Foram introduzidas mudanças na função e composição do conselho e do comitê de supervisão. Ao lado do modelo tradicional, foram identificados dois novos modelos de governança corporativa. Relatam que ao entrevistar os membros do conselho e gerentes forneceu uma visão geral das vantagens e desvantagens dos diferentes modelos de participação dos membros e eficiência da tomada de decisão.

Chibanda, Ortmann e Lyne (2009) avaliaram o impacto dos fatores institucionais e de governança no desempenho de 10 pequenas cooperativas agrícolas em KwaZulu-Natal (KZN). Cinco das cooperativas cultivam e comercializam vegetais, três produzem e comercializam aves de capoeira, uma é uma cooperativa de produção de carne e outra opera uma padaria. Os resultados de uma análise de cluster sugerem que o desempenho das cooperativas de pequenos agricultores selecionadas, são influenciadas por problemas institucionais e de governança. Problemas institucionais dão origem a baixos níveis de capital próprio e capital de dívida, dependência do financiamento do governo, baixos níveis de investimento e perda subsequente de membros. Os problemas de governança estão fortemente ligados à ausência de votação secreta, níveis baixos de educação, falta de produção e treinamento de habilidades de gerenciamento, arranjos de marketing fracos e consequentes baixos retornos aos membros como patrocinadores ou investidores. A conclusão é que os arranjos institucionais adequados e

a boa governança são importantes para o desempenho das empresas iniciadas por grupos de pequenos proprietários.

Costa (2010) mensurou se os modelos brasileiros separam ou concentram propriedade e gestão e seus possíveis determinantes dessa escolha. Os resultados apontam que existem diferentes modelos de governança coexistindo no Brasil. Embora exista uma expressiva parcela de cooperativas que não desvinculam os cooperados das decisões de gestão, há também um grupo de cooperativas que separam de fato os proprietários das decisões de gestão. Ainda, os resultados dos modelos permitiram apontar que a estrutura de propriedade difusa, ao contrário do que é estabelecido pela teoria, não afeta a probabilidade de delegação dos direitos de controle. Nas organizações estudadas, a possibilidade de os membros do conselho obterem benefícios privados ao controle afeta negativamente a probabilidade de delegação do direito de controle. Porém, a reputação e a eficácia do conselho em agir em prol dos interesses dos associados e o nível de informação dos sócios sobre as atividades desenvolvidas pela cooperativa têm efeito positivo sobre a transferência do controle.

Costa, Chaddad e Azevedo (2012) investigaram os possíveis determinantes da separação entre propriedade e gestão nessas organizações. Os dados foram coletados junto a 77 cooperativas agropecuárias e identificou-se que diferentes modelos de governança coexistem no Brasil. Embora grande parcela de cooperativas tenha governança concentrada, há um grupo que já adota modelos de governança que promovem a separação parcial de direito ou de fato entre propriedade e decisão de gestão.

Chaddad e Iliopoulos (2013) relatam que as cooperativas agrícolas mudaram consideravelmente nas últimas décadas. Ao testemunhar essas mudanças estruturais, os estudiosos ofereceram análises de modelos de propriedade não tradicionais centrados nos direitos de reivindicação residual. No entanto, faltam informações cruciais sobre a alocação de direitos de controle em cooperativas. Este estudo mostra luz sobre os modelos alternativos de controle de propriedade adotados pelas cooperativas agrícolas em diferentes regiões do mundo. Em cada um desses modelos, descreveram a alocação de direitos de controle formal com foco em gerenciamento de decisões e direitos de controle de decisão. Assim constataram evidências empíricas sobre a "separação de propriedade e controle" nas cooperativas agrícolas. Os autores também analisaram cada um dos modelos de governança em termos de custos de propriedade associados, incluindo custos de risco, custos de controle de gerentes e custos coletivos de tomada de decisão. Ao fazê-lo, compreenderam melhor as forças que influenciam a eficiência organizacional de cada modelo cooperativo.

Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) objetivaram verificar as práticas de monitoramento indicadas ao Conselho Fiscal e às auditorias externa e interna e analisar sua adoção nas cooperativas agropecuárias. Analisaram o nível de adoção das práticas de governança corporativa em 27 cooperativas agropecuárias dos Estados de Minas Gerais e São Paulo. Por meio da aplicação de um questionário elaborado a partir das indicações dos códigos de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da *Organisation for Economic Cooperation and Development* (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.

Aguilera *et al.* (2015) realizam uma pesquisa sobre governança corporativa (GC) que se concentrou amplamente nos mecanismos internos de governança (ou seja, na diretoria, no controle dos proprietários e nos incentivos gerenciais). No entanto, grande parte do trabalho ignora o papel que as práticas externas de GC desempenham na prevenção de que os gerentes participem de atividades prejudiciais ao bem-estar dos acionistas e da empresa como um todo. Neste ensaio, primeiro revisaram e organizaram pesquisas atuais sobre mecanismos externos de governança e integramos esse corpo de trabalho em silos dentro da equação mais ampla da CG. Focaram explicitamente em seis mecanismos externos de governança: o ambiente legal, o mercado de controle corporativo, os auditores externos, o ativismo das partes interessadas, as organizações de classificação e a mídia. Discutiram descobertas mostrando como os mecanismos de governança externa agem tanto como forças independentes quanto em conjunto com mecanismos internos de CG. Concluíram a revisão mapeando uma agenda para pesquisas futuras sobre GC que melhor integre os mecanismos internos e externos de governança. Nossa revisão sugere que o estudo de diferentes configurações de mecanismos de governança externos e internos ajudará a entender melhor quais fatores e condições levam a um CG eficaz.

Dal Magro *et al.* (2015) estabeleceram um *ranking* das cooperativas agropecuárias com base nos indicadores econômico-financeiros e a relação com atributos de governança corporativa. Os resultados indicaram o rol de cooperativas que apresentaram melhores posicionamentos com base nos indicadores de desempenho econômico-financeiro.

Friedrich e Bagatini (2015) identificaram as principais práticas de governança adotadas por uma cooperativa do ramo agropecuário do estado do Rio Grande do Sul. Os resultados apontaram como inovações trazidas a partir da implantação da governança corporativa, finalizada em março de 2014, uma gestão por unidade de negócios, clareza no foco de atuação

da empresa, busca constante de uma maior fidelização dos associados através da participação em programas de produção. Também ocorreram mudanças no modelo de gestão, como transparência na definição das funções, aumento da assertividade na tomada de decisões, maior profissionalização da administração e maior credibilidade junto às instituições financeiras.

Igual, Martí e Andrés (2015) relatam que as mudanças de governança interna estão sendo introduzidas recentemente pelas cooperativas como uma resposta para aumentar sua competitividade. Bijman *et al.* (2014), em um artigo recente sobre as mudanças de governança interna nas cooperativas agrícolas na União Europeia, reconhecem sete inovações ou desvios do modelo tradicional de governança interna nas cooperativas agrícolas europeias: nomeação de um ou mais gerentes profissionais que assumem a tarefa executiva do Conselho de Administração, a introdução do voto proporcional, a inclusão de não membros na composição do Conselho de Administração, a presença de peritos externos no Conselho Fiscal, a introdução de uma separação legal entre a associação cooperativa e a cooperativa firme, a introdução de um Conselho de Membros e, finalmente, a introdução de estruturas de propriedade híbridas, particularmente para ter diferentes tipos funcionais de proprietários.

Pivoto *et al.* (2015) analisaram o problema do horizonte nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, bem como as estratégias empregadas pelas mesmas para minimizá-los. Constatou-se que as cooperativas que têm os “grãos” como principal atividade de negócio apresentaram maior intensidade do problema do horizonte. A maioria das variáveis utilizadas para captar esse problema apresentou valores elevados de concordância. Observou-se também que a condição financeira da cooperativa afeta a incidência do problema do horizonte. Entre as principais estratégias para minimizar esse problema estão: a distribuição de sobras, os programas de relacionamentos e incentivos com o quadro social e a devolução do capital social ao cooperado na cooperativa após grande período.

Bueno *et al.* (2017) desenvolveram o estudo com objetivo de realçar a importância dos mecanismos externos de GC e a necessidade de se desenvolver mais estudos acerca desse tema no país. Por meio do levantamento bibliométrico, com análise de 432 artigos nacionais e internacionais, no período de 1990 a 2016, foi possível verificar que, no Brasil, há apenas seis estudos que citam os mecanismos externos de GC, mas apenas um deles operacionaliza esses mecanismos empiricamente. Em contrapartida, nos Estados Unidos, na China e na Inglaterra, há um avanço nos artigos a respeito do tema, justamente pelo comprometimento com as práticas de GC das empresas. Com os achados desta pesquisa, pretendeu-se contribuir, teórica e empiricamente, com a descrição do estado da arte das pesquisas referentes aos mecanismos externos de GC no Brasil e no mundo, a síntese do papel dos mecanismos externos como

ferramentas complementares da transparência e da boa GC, e a indicação de futuras possibilidades de pesquisas que aprofundem a avaliação dos mecanismos externos e da interação deles com os mecanismos internos na redução de assimetrias de informação e de interesse entre os agentes envolvidos.

Carpes e Cunha (2018) analisaram a relação entre os mecanismos de Governança Corporativa e os estágios de ciclo de vida organizacional das cooperativas agropecuárias localizadas na região Sul do Brasil. Os autores ressaltaram que 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.

O desenvolvimento da seção sobre os estudos anteriores, teve por finalidade contribuir para melhor entendimento teórico do tema governança corporativa em cooperativas agropecuárias. No entanto, destaca-se que esta pesquisa se difere das demais por ser um estudo de caso aplicado em uma cooperativa agropecuária com finalidade de analisar a aderência das práticas de fiscalização e monitoramento de governança corporativa adotadas pelo Conselho Fiscal e Auditoria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se neste capítulo, a definição da metodologia que foi adotada durante a elaboração e desenvolvimento do estudo, divididas em: delineamento da pesquisa, seleção do caso, constructo de pesquisa, instrumento de coleta de dados, análise dos resultados e desenho da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base nos objetivos do estudo, adotou-se a abordagem qualitativa por meio de um estudo descritivo. A abordagem qualitativa representa uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. As pesquisas qualitativas não se preocupam com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. Dessa forma, quando se adota essa abordagem, opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Cabe salientar também que nesse tipo de pesquisa o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997).

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam identificar detalhes do “mundo lá fora” em não em contextos como laboratórios. Portanto, tal abordagem busca descrever ou explicar os fenômenos “de dentro”, e de diversas maneiras, seja analisando as experiências de indivíduos ou grupos até a investigação de documentos (GIBBS, 2009).

Entende-se que a pesquisa possui uma abordagem qualitativa porque analisa a aderência das práticas de fiscalização e monitoramento de governança corporativa adotadas pelo Conselho Fiscal e Auditoria por meio de entrevistas, documentos e observação, fazendo-se o cruzamento com a literatura. Entende-se que tais técnicas de coleta dos dados, revele as evidências empíricas do fenômeno observado. A característica descritiva tem como objetivo descrever a realidade dos fatos que compete a esses órgãos fiscalizadores.

Quanto ao tipo de pesquisa classifica-se como descritiva, pois, buscou-se descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Para Triviños (1987, p. 112) “os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos”. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como

questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Para Gibbs (2009) os estudos qualitativos visam buscar informações referente ao problema pesquisado, recolhendo evidências no ambiente onde o problema é vivenciado com o objetivo de interpretá-lo e analisá-lo.

Outra característica é desenvolver o estudo a partir do método estudo de caso, que conforme Yin (2010, p. 24) “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”.

Aprofundando-se na estratégia do estudo de caso, Yin (2010, p. 27) acrescenta que, “o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas”.

O estudo de caso se caracteriza por ser uma estratégia de pesquisa abrangente, realizado por meio de uma investigação empírica de um fenômeno inserido em determinado contexto, que se baseia em diversas fontes de evidência para convergir em determinado resultado e que se beneficia de teorias existentes para a realização da coleta e análise de dados (YIN, 2010).

Para Yin (2010, p. 19), “o estudo de caso pode explicar, descrever, avaliar e explorar contextos. Nesses casos, a questão de pesquisa é do tipo ‘como’ e ‘por que’, e o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre o evento”. O autor destaca que o estudo de caso poderá ter projetos de caso único ou projetos de caso múltiplos. A presente pesquisa classifica-se como estudo de caso único. Para Yin (2010, p. 64) “um projeto de caso único, em vez de um projeto de casos múltiplos, é que o pesquisador tem acesso a uma situação previamente inacessível à observação científica. Vale a pena, portanto, conduzir um estudo de caso porque a informação descritiva por si só será reveladora”.

Na próxima seção discute-se a seleção do caso e os motivos da escolha por esta cooperativa agropecuária e dos entrevistados.

3.2 SELEÇÃO DO CASO E DOS ENTREVISTADOS

Diversas mudanças no modelo de gestão aconteceram nos últimos anos na Cooperativa Aurora. Tais mudanças, foram geradas especialmente em relação a sistematização dos fluxos operacionais quando da implantação do Sistema Integrado de Gestão Aurora (SIGA), que contemplou os módulos de agropecuária, contábil, faturamento, financeiro, manutenção, dentre

outros. Houve ainda, uma mudança cultural na gestão da organização, quando da implantação do Sistema de Planejamento e Controle Orçamentário, além do módulo de Planejamento Estratégico.

Como desafios de gestão organizacional, a Cooperativa Aurora busca constantemente aprimorar e implementar metodologia *Global Reporting Initiative (GRI)* para apresentar o relatório de sustentabilidade (relatório integrado), frente ao que já possui. Neste contexto, o tema governança corporativa também conquistou espaço na organização. Os objetivos e princípios básicos defendidos pelo IBGC, como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, são respeitados e podem ser evidenciados, pela rotina de reuniões mensais, que são realizadas com a presença do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e reunião geral com as Cooperativas filiadas.

Em 2010, foi implementado um comitê que atua na gestão de riscos. Em 1º de janeiro de 2017, entraram em vigor o código de ética e o código de conduta de fornecedores. No entanto, o modelo de governança corporativa não está consolidado, porém, no planejamento estratégico da cooperativa esse objetivo já está previsto e o projeto de implantação formal está em andamento. Assim, despertou-se o interesse pelo tema.

Posteriormente, por meio de uma conversa informal com o vice-presidente da cooperativa no mês de março de 2016 (início das aulas do mestrado), comentou-se o interesse em estudar a governança corporativa. Na oportunidade, o dirigente se colocou à disposição e ofereceu toda a estrutura organizacional para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa quando necessário, haja visto que a mesma tem interesse no estudo.

Assim, apresenta-se no Quadro 2, os atores dos órgãos em estudo que foram entrevistados pelo envolvimento com o conselho de administração, conselho fiscal e auditoria.

Quadro 2 - Atores das entrevistas

Sujeitos da Pesquisa	Membro/Órgão	Cargo/Função	Empresa	Tempo Empresa
Sujeito 1	Conselho de Administração	Vice-Presidente	Aurora	11 anos
Sujeito 2	Conselho Fiscal	Presidente	Copérdia	35 anos
Sujeito 3	Conselho Fiscal	Presidente	Cooperitaipu	47 anos
Sujeito 4	Conselho Fiscal	1º Vice-Presidente	Coolacer	30 anos
Sujeito 5	Auditoria Externa	Gerente Sênior	Deloitte	13 anos
Sujeito 6	Auditoria Interna	Coordenadora de Auditoria	Aurora	23 anos
Sujeito 7	Auditoria Interna	Auditor Interno Pleno	Aurora	9 anos
Sujeito 8	Auditoria Interna	Auditor Interno Júnior	Aurora	13 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conversa informal com o vice-presidente da Cooperativa Aurora, foi oficializado o convite para participação como sujeito da entrevista, representando o conselho de

administração. Os conselheiros fiscais selecionados, representam os 3 membros titulares (efetivos) do Conselho Fiscal. O gerente sênior da empresa de Auditoria Independente, foi responsável pelos trabalhos na cooperativa nos 4 últimos anos que passaram, recentemente no mês de julho de 2018, sua equipe de trabalho realizou atividades de Pré-balanço, com verificação dos controles e procedimentos internos. Em relação aos auditores internos, a equipe de trabalho é composta por 6 auditores, destes, selecionou-se 3 que representam 50% da amostra, com cargos distintos, sendo esses: coordenadora de auditoria, auditor pleno e auditor júnior.

3.3 CONSTRUCTO DE PESQUISA

Buscou-se por meio do constructo de pesquisa relacionar os objetivos específicos abrangidos pela problemática do estudo com a operacionalização dos órgãos (mecanismos), que são responsáveis pela fiscalização e monitoramento dentro da organização.

Entre os estudos consultados, constatou-se que Siqueira (2011) desenvolveu um estudo semelhante, mas com abordagem quantitativa. A autora sugere uma relação de práticas quando desenvolvida em forma de estudo de caso. No Quadro 3 apresentam-se: i) as categorias dos mecanismos de governança corporativa divididas em Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Auditoria Interna; ii) a operacionalização visou identificar as principais atribuições de cada categoria e; iii) como referência foi utilizado o Estatuto Social da Cooperativa Aurora como principal instrumento teórico e prático para desenvolvimento do objetivo “a”.

Quadro 3 - Operacionalização do objetivo "a"

Categorias	Operacionalização	Referência
Conselho de Administração	Principais atribuições	Estatuto Social da Cooperativa Aurora (2018)
Conselho Fiscal	Principais atribuições	Estatuto Social da Cooperativa Aurora (2018)
Diretoria Executiva	Principais atribuições	Estatuto Social da Cooperativa Aurora (2018)
Auditoria Interna	Principais atribuições	Regimento Interno da Cooperativa Aurora (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fatores apresentados no constructo de pesquisa objetivam averiguar as funções e atribuições desempenhadas por estes órgãos de forma prática, para que possibilite verificar a sintonia de seu funcionamento com o Conselho Fiscal.

Já o Quadro 4 apresenta as práticas de fiscalização e monitoramento que serão verificadas junto ao Conselho Fiscal e Auditoria. Este último segregado em: Auditoria

Independente (externa) e Auditoria Interna, no intuito de verificar sua consonância com as recomendadas pelo IBGC (2015).

Quadro 4 - Operacionalização do objetivo "b"

Categorias	Operacionalização	Referência
Conselho Fiscal	Composição do Conselho Fiscal	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Agenda de trabalho	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Relacionamento com a Auditoria Independente	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Relacionamento com a Auditoria Interna	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Opinião e parecer sobre o Relatório Anual da Administração	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Opinião sobre propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Opinião e parecer sobre as Demonstrações Financeiras	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
Auditoria Independente	Reporte da Auditoria Independente	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Atribuições da função de auditor independente	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Tempo de contratação para prestação de serviços	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Serviços extras contratados pela Aurora	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Assessoramento prestado pela Auditoria Independente ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal em relação as Demonstrações Financeiras e controles internos	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
Auditoria Interna	Reporte da Auditoria Interna	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Atribuições da função do Auditor Interno	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)
	Acompanhamento e gerenciamento de riscos	Aguilera <i>et al.</i> (2015); Bueno <i>et al.</i> (2017); Carpes e Cunha (2018); Siqueira e Bialoskorski Neto (2013); IBGC (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis apresentadas no Quadro 4, referem-se as práticas de governança corporativa que foram verificadas por meio de documentos e técnicas de observações realizadas no período de desenvolvimento do estudo.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa qualitativa, há uma forte ênfase na exploração da natureza de um determinado fenômeno. A preocupação com o indivíduo (pessoa, lugar, evento, contexto etc.) costuma se manifestar no exame de estudos de caso (GIBBS, 2009). Creswell (2007, p. 189) comenta que “os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semiestruturadas), documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações”.

O presente estudo adotou entrevistas semiestruturadas e verificação de documentos *in loco* na Cooperativa Aurora para a coleta de dados. De acordo com Gil (2010) a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

Segundo Laville e Dionne (1999) em um roteiro de entrevista, destaca-se a entrevista semiestruturada como sendo o tipo mais usado. Para Triviños (1987) a entrevista semiestruturada parte de questionamentos básicos, suportados em teorias que interessam à pesquisa, podendo surgir hipóteses novas conforme as respostas dos entrevistados. O Roteiro de entrevistas utilizado para desenvolvimento deste estudo, consta como anexo ao trabalho e foi adaptado dos seguintes autores (SIQUEIRA, 2011; IBGC, 2015). O Quadro 5, evidencia os sujeitos e os tempos demandado nas entrevistas realizadas.

Quadro 5 - Sujeitos e tempo demandado nas entrevistas realizadas

Sujeitos Pesquisa	Membro/Órgão	Duração	Formato
Sujeito 1	Conselho de Administração	43'46" e 14'28"	Presencial
Sujeito 2	Conselho Fiscal	18'46"	Presencial
Sujeito 3	Conselho Fiscal	21'40"	Presencial
Sujeito 4	Conselho Fiscal	10'38"	Presencial
Sujeito 5	Auditoria Externa	11'10"	Presencial
Sujeito 6	Auditoria Interna	22'21"	Presencial
Sujeito 7	Auditoria Interna	20'54"	Presencial
Sujeito 8	Auditoria Interna	16'47"	Presencial

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa teve por objetivo analisar as práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos de governança corporativa, a partir da atuação do Conselho Fiscal e da Auditoria em uma Cooperativa Agropecuária. Para alcançar determinado objetivo, no Quadro 5, foram entrevistados os Sujeitos 2, 3 e 4, representando o Conselho Fiscal, o Sujeito 5, representando a Auditoria Independente e os Sujeitos 6, 7 e 8, representando a Auditoria Interna, que resultou em 3:00:30 (três horas e trinta segundos) de entrevistas.

A técnica para triangulação das entrevistas foi necessária e ocorreu com a entrevista do Sujeito 1 representando o Conselho de Administração. Após a finalização das entrevistas, houve a necessidade novamente de entrevistar o Sujeito 1, para sanar algumas dúvidas que se levantou no decorrer da transcrição das entrevistas. Ao todo foram transcritas 34 (trinta e quatro) páginas de texto referente as entrevistas, com posterior validação junto aos sujeitos respondentes.

Outro instrumento de coleta de dados que foi utilizado refere-se a documentos. A pesquisa documental costuma ser o primeiro passo para realizar a operacionalização de uma pesquisa. A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (MARKONI; LAKATOS, 2003). A pesquisa documental tem como objetivo principal de esgotar as possibilidades de informações pertinentes ao estudo (GIBBS, 2009; FLICK, 2009).

Os documentos analisados na presente pesquisa foram: código de ética, código de conduta de fornecedores, atas de assembleias, atas de reuniões, Relatório Anual dos Administradores, pareceres do Conselho Fiscal, Demonstrações Financeiras, relatórios dos auditores internos confeccionados nos trabalhos de auditoria, pareceres dos auditores independentes, carta de recomendação dos auditores independentes.

Além das entrevistas e documentos verificados, utilizou-se da técnica de observação que é uma técnica de coleta de dados que visa conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar (MARKONI; LAKATOS, 2003).

Markoni e Lakatos (2003) destacam ainda que a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. Do ponto de vista científico, a observação oferece uma série de vantagens e limitações, como as outras técnicas de pesquisa, havendo, por isso, necessidade de

se aplicar mais de uma técnica ao mesmo tempo, ou até mesmo fazendo a triangulação dos dados, ou seja, após a interação do pesquisador com o objeto pesquisado e para dar maior cientificidade ao estudo os dados serão comparados aos documentos já explorados pelo autor (FERREIRA; TORRECILHA; MACHADO, 2012).

Nesse estudo a modalidade de observação empregada se caracteriza como observação participante, ou seja, o pesquisador se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste (MARKONI; LAKATOS, 2003).

As observações aconteceram por meio de participação em reuniões do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e acompanhamento das atividades de fiscalização e monitoramento de processos, realizados pelos auditores independentes e auditores externos, no qual, de forma não sistematizada revelaram elementos de Governança Corporativa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

A ideia de análise sugere algum tipo de transformação, que para Gibbs (2009) a análise começa com alguma coleta de dados qualitativos que depois devem ser processados por meio de procedimentos analíticos, até que se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original. A técnica de análise de dados utilizada é a análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

Para a análise de conteúdo foi utilizado o software Atlas.ti 8, para correlacionar as respostas resultantes das entrevistas com os atores da firma, a partir da literatura e que compete aos itens contemplados pelo constructo da pesquisa. Ressalta-se também que o objetivo foi realizar uma triangulação com as fontes de evidências empíricas que integram este estudo.

Segundo Yin (2010, p. 120) “a triangulação fundamenta-se na lógica de se utilizar várias fontes de evidências. A utilização de várias fontes na coleta de dados é uma necessidade e, ao mesmo tempo, um ponto forte muito importante para estudos de caso, principalmente”. Sem a triangulação, ocorreriam análises de fontes de evidências realizadas separadamente que não corroboram o mesmo fato. Ainda de acordo com Yin (2010, p. 121) “o uso de várias fontes de evidências [...] permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação [...]”.

Para Triviños (1987) a técnica de triangulação tem como propósito básico abranger a máxima amplitude na descrição, na explicação e na compreensão do objeto em estudo. Portanto,

a triangulação que foi realizada neste estudo visou cruzar as informações coletadas nas entrevistas dos sujeitos entrevistados.

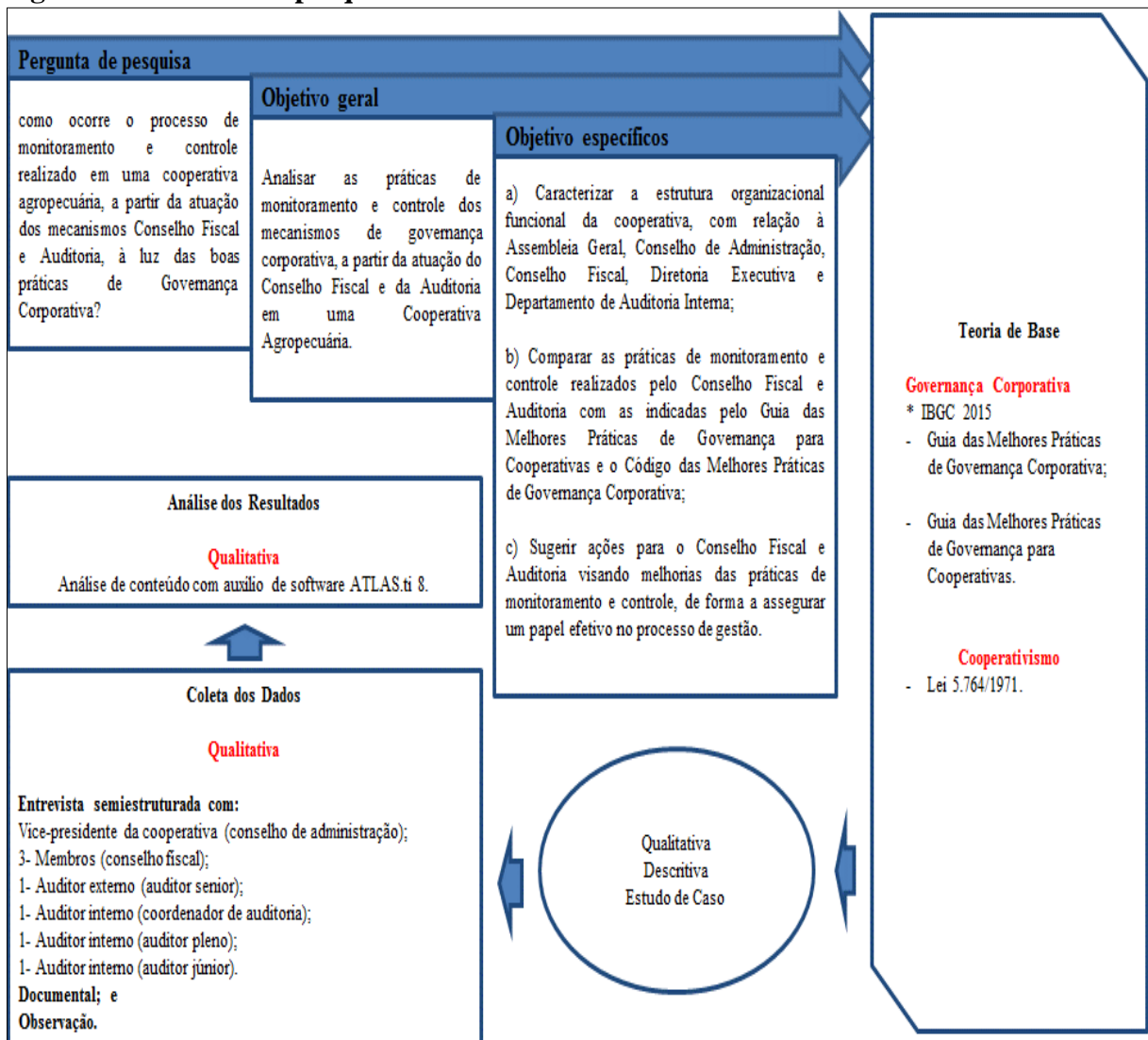
Após a transcrição, triangulação das entrevistas e da análise dos documentos anteriormente citados, as práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos conselho fiscal e auditoria verificadas na Cooperativa Aurora, foram comparadas com às boas práticas mencionadas nos códigos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), além do estatuto social. Para isso foram usados dois códigos: i) código das melhores práticas de governança corporativa e; ii) guia das melhores práticas de governança para cooperativas. Entende-se que os códigos se complementam, enquanto que o primeiro atende principalmente as sociedades por ações, o segundo refere-se especificamente às sociedades cooperativas. Assim, optou-se em utilizar-se de ambos os códigos.

3.6 DESENHO DA PESQUISA

O interesse em estudar a governança corporativa aplicada em uma sociedade cooperativa do ramo agropecuário deu origem ao problema de pesquisa, posteriormente foram elaborados os objetivos geral e específicos, seguido da teoria de base, do delineamento da pesquisa, dos instrumentos de coleta de dados e da análise dos resultados.

Na Figura 4 expõe-se o fluxograma da pesquisa, que contempla uma síntese dos procedimentos adotados no desenvolvimento do estudo.

Figura 3 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A seleção da organização se deu de forma intencional, pelo fato da empresa estar se reestruturando em seu modelo de gestão, com implementação de novos controles e sistemas de gerenciamento das atividades, no qual destaca-se o desenvolvimento de um modelo de governança corporativa. Assim, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo de governança corporativa na cooperativa agropecuária, além de atingir objetivo pessoal e profissional, entende-se que o tema está também adequado ao programa do MPA.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Inicia-se com a apresentação da Cooperativa Aurora. Na sequência, caracteriza-se a estrutura organizacional funcional no que se refere à Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Auditoria Interna. Por fim, apresenta-se as práticas de fiscalização e monitoramento a partir das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa e comparadas com as boas práticas mencionadas no guia das melhores práticas de governança para cooperativas; no código das melhores práticas de governança corporativa e estatuto social da cooperativa.

4.1 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA AURORA

A Aurora é uma cooperativa de segundo grau (Central), regida pela Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que regulamenta o sistema cooperativista no país. Portanto é uma instituição de propriedade coletiva e controle democrático. Sendo uma Central de Cooperativas, baseia-se nos valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Assim, segue os valores da cooperação, dando apoio às cooperativas, que por sua vez apoiam os produtores rurais (AURORA, 2018).

A Aurora iniciou suas atividades em 15 de abril de 1969, fundada por oito cooperativas: Cooperativa Mista Agropastoril Chapecó, Cooperativa de Laticínio Chapecó, Cooperativa Mista Xaxiense, Cooperativa Mista Lajeado Grande de Xaxim, Cooperativa Agrícola Regional Xanxerê, Sociedade Cooperativa Mista de Palmitos, Cooperativa Agropecuária de São Carlos e Cooperativa Mista Modelense. O capital inicial da instituição foi formado com o investimento de Ncr\$ 100,00 (Cem cruzeiros novos) de cada cooperativa fundadora, constituindo as quotas-partes de associação conforme decisão unânime da Assembleia, assim nasceu a Cooperativa Central Oeste Catarinense (AURORA, 2018).

Em 1972, após aquisição de um frigorífico desativado em Chapecó – SC, iniciou investimentos em novos equipamentos e em caminhões para distribuição de produtos. A produção de abates era em torno de 150 a 200 suínos por dia e apenas produtos de cortes e banha. Com o passar dos anos, foram surgindo outros produtos e os industrializados passaram a atrair o gosto dos consumidores, possibilitando o aumento e a diversificação da produção (AURORA, 2018).

A marca Aurora está incorporada no nome da cooperativa, no qual reflete sua missão que é “valorizar a qualidade de vida no campo e na cidade produzindo alimentos de excelência”. Com o passar dos anos a marca Aurora ganhou mercado. Desde o início da produção, houve um progressivo e significativo aumento da demanda pelos produtos da cooperativa (AURORA, 2018).

A Aurora passou a investir na compra e na construção de novas plantas industriais, na diversificação de atividades e a contribuir para mudanças significativas e profundas na economia, nas comunidades do oeste catarinense e nos sistemas cooperativistas e agroindustriais brasileiros. Em 2018, é um dos maiores conglomerados industriais do Brasil e referência mundial na tecnologia de processamento de carnes, possui em seu quadro social 13 cooperativas filiadas, mais de 75 mil associados e mais de 27 mil funcionários (AURORA, 2017). O Quadro 6 apresenta informações da Cooperativa Central e suas 13 Cooperativas filiadas em relação ao número de empregados, associados, receita bruta de vendas e municípios.

Quadro 6 - Informações da Cooperativa Aurora e suas filiadas

Cooperativas	Empregados	Associados	Receita Bruta	Municípios
AURORA	27.848	13	8.894.667.335	-
AURIVERDE	603	4.668	523.473.196	13
CAMISC	176	865	-	4
CASLO	33	633	38.831.220	9
COCARI	1.228	7.164	1.577.135.140	26
COOASGO	209	436	399.265.700	4
COOLACER	44	285	71.855.714	12
COOPER AI	1.241	8.879	1.073.795.202	18
COOPERALFA	3.126	18.755	2.712.034.911	68
COOPERITAIPÚ	459	2.580	450.208.188	7
COOPERVIL	238	1.735	227.427.732	16
COPERCAMPOS	1.330	1.454	1.375.409.014	32
COPÉRDIA	1.229	17.087	1.133.851.456	59
COTREL	15	10.525	53.489.419	26
Total	37.779	75.079	18.531.444.227	294

Fonte: Relatório Anual (2017).

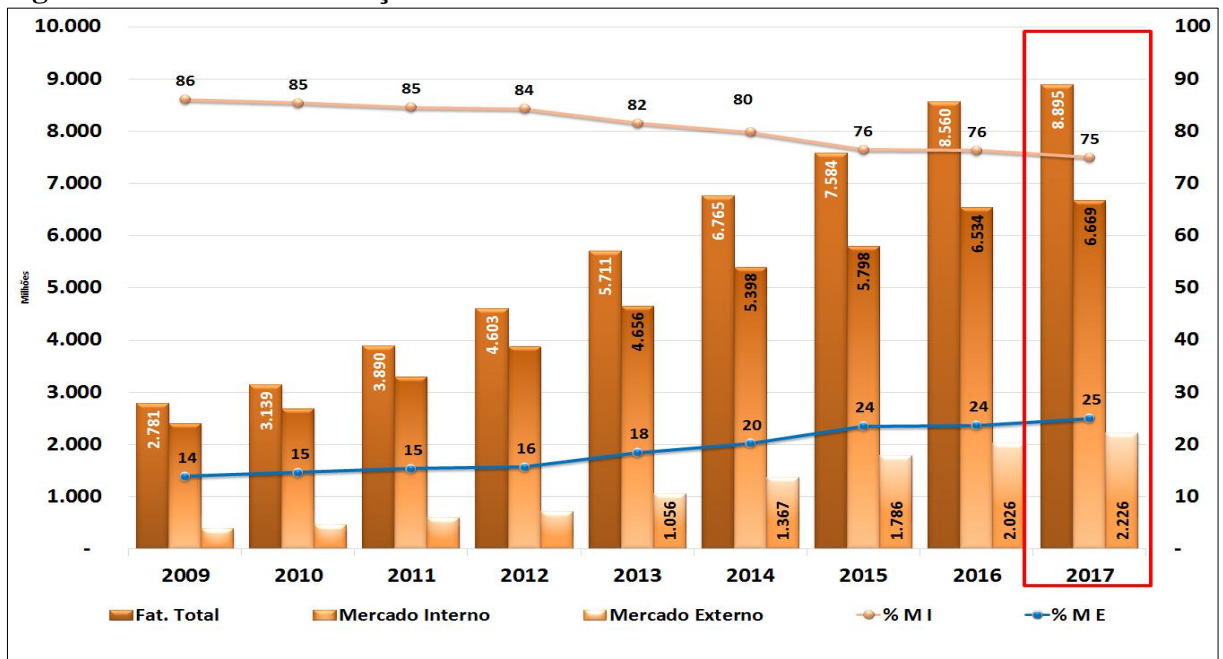
A Aurora e suas Cooperativas filiadas, geraram Receita Bruta de R\$ 18,5 bilhões de reais no ano de 2017, conforme pode-se observar no Quadro 6. A Aurora e filiadas estão presentes em 294 municípios em vários estados do Brasil, com mais de 37 mil empregos diretos e 75 mil famílias de associados ao sistema cooperativo agropecuário. Em 2017 eram 13 (treze) Cooperativas filiadas à Central, porém, em 2018 com a desfiliação da Cooperativa Triticola Erechim (COTREL), atualmente são 12 (doze) cooperativas.

Consolidada como cooperativa de resultados, a Aurora vive em permanente modernização e aperfeiçoamento. Tem como atividades preponderantes: abates,

industrialização e comercialização de produtos derivados de aves e suínos, industrialização e comercialização de leite e produtos derivados de leite, produção de rações e comercialização de produtos derivados da industrialização de massas, vegetais, bovinos, conforme definido em seu estatuto social. Possui unidades em diversos estados brasileiros, sendo sete unidades de aves, sete unidades de suínos, uma unidade de industrializados e uma unidade de lácteos, além de diversas unidades de ativos biológicos (incluindo granjas, incubatórios e unidade de disseminação de genes) e diversas unidades comerciais (AURORA, 2018).

As atividades desenvolvidas pela Aurora são gerenciadas internamente como negócios, sendo: i) aves ii) suínos; iii) lácteos; iv) massas; v) vegetais e vi) bovinos que contribuíram diretamente para a formação da receita bruta de vendas na ordem de R\$ 8,6 bilhões de reais. A Figura 4 demonstra o histórico e a evolução da receita bruta de vendas nos períodos de 2009 a 2017, apresenta ainda, o percentual obtido no mercado interno e externo neste mesmo período (RELATÓRIO ANUAL, 2017).

Figura 4 - Histórico e evolução da receita bruta de vendas



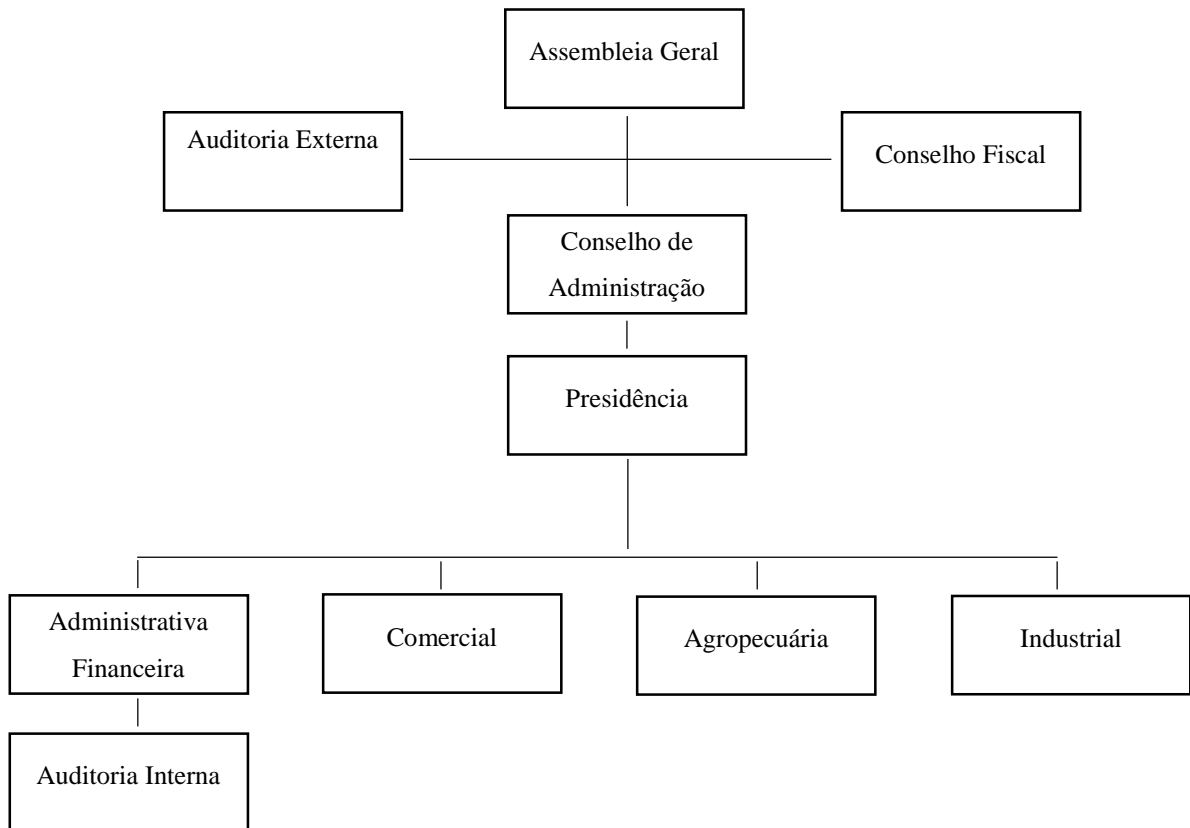
Fonte: Relatório Anual (2017).

De acordo com informações do Relatório Anual (2017) a receita bruta evoluiu de R\$ 8,6 bilhões em 2016, para R\$ 8,9 bilhões em 2017, que representa uma variação positiva de 3,9%. Esse aumento se deu por dois motivos: i) aumento de volumes faturados de produtos industrializados, aves e laticínios e, ii) reposição de preços de produtos industrializados, aves e suínos. Tanto os volumes faturados, quanto a reposição de preços, influenciaram na evolução da receita bruta de vendas.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL DA AURORA

A estrutura organizacional funcional caracteriza a forma pelo qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas. A Figura 5, apresenta o desenho da estrutura organizacional funcional da Aurora.

Figura 5 - Estrutura organizacional funcional da Aurora



Fonte: Intranet – Estrutura Geral (AURORA, 2018).

Na Figura 5, observa-se que a cooperativa organizou e definiu sua estrutura de acordo com a Lei 5.764/71 e do Estatuto Social. Primeiramente, tem-se a Assembleia Geral como órgão supremo, seguido da Auditoria Externa e Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Presidência, Diretoria Executiva e Auditoria Interna.

A Diretoria Executiva da cooperativa é composta por 4 (quatro) diretorias, sendo: Diretoria Administrativa/Financeira, Diretoria Comercial, Diretoria Agropecuária e Diretoria Industrial. Todas as diretorias se reportam diretamente ao Presidente e Vice-Presidente. A única diretoria que não está localizada em Chapecó, SC, é a Diretoria Comercial, que está em São Paulo, por representar o principal mercado consumidor dos produtos Aurora.

Assim, na sequência, apresenta-se a estrutura organizacional funcional, composição, hierarquia e demais peculiaridades, principais atribuições da Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Presidência, Diretoria Executiva e Auditoria Interna.

4.2.1 Assembleias Gerais

A legislação do cooperativismo que trata dos órgãos sociais, destaca a Assembleia Geral como órgão supremo da sociedade (LEI, 5.764/71). Portanto, nota-se que ao elaborar o Estatuto Social a cooperativa respeitou essa determinação e colocou a Assembleia Geral como órgão supremo e em destaque em sua estrutura organizacional funcional. O Quadro 7, apresenta as principais atribuições estatutárias das Assembleias Gerais.

Quadro 7 - Principais atribuições estatutárias das Assembleias Gerais

Art. 16 - A Assembleia Geral que pode ser Ordinária ou Extraordinária, é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites da lei e deste estatuto tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e, suas deliberações vinculam a todas as filiadas mesmo que ausentes ou discordantes.
Art. 20 - As deliberações serão tomadas através do voto, com cada cooperativa tendo direito a 01 (um) voto, de acordo com a competência definido neste Estatuto, vedada à representação por procuração.
Art. 22 - A Assembleia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos primeiros 03 (três) meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar na ordem do dia: a) Deliberar sobre o Planejamento Estratégico, Orçamento Anual de receitas e despesas e Planos de Investimentos com síntese de viabilidade econômica e financeira. b) Deliberar sobre a prestação de contas do Conselho de Administração, compreendendo Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado Econômico, Relatório da Administração e pareceres do Conselho Fiscal e dos Auditores Independentes. c) Decidir sobre a destinação das sobras líquidas ou rateio das perdas, após o uso dos fundos e reservas e sendo estes insuficientes para cobertura destas perdas. d) Eleição dos membros do Conselho de Administração do Conselho Fiscal e seus suplentes.
Art. 23 - A Assembleia Geral Extraordinária reúne-se sempre que necessário e terá poderes para deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da sociedade, desde que conste no Edital de Convocação.
Art. 24 - Os trabalhos das Assembleias Gerais serão dirigidos pelo Presidente, salvo quando a Assembleia estiver deliberando sobre o relatório da apresentação de contas da administração, sendo então substituído por aquele que for designado pelo plenário, desde que não pertencente ao Conselho de Administração e Fiscal.
Art. 25 - Os ocupantes de cargos sociais não poderão votar nas eleições sobre assuntos que a eles se referirem de maneira direta ou indireta, não ficando, no entanto, privados de tomar parte dos debates, cumprindo-lhes declarar os motivos de seu impedimento.
Art. 26 - As deliberações das Assembleias Gerais somente poderão versar sobre os assuntos constantes do edital de convocação e os que a ele tiverem direta relação. § 2º - Todos os assuntos de importância tratados pela Assembleia deverão constar da ata que deverá ser lida, aprovada e assinada pelos presentes.
Art. 27 - A aprovação do Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado Econômico e o Relatório do Conselho de Administração desonera os integrantes da responsabilidade para com a sociedade, salvo haver erro, dolo ou fraude.

Fonte: Estatuto Social da cooperativa (AURORA, 2018).

No Quadro 7, exceto o Artigo 16, os demais artigos e parágrafos mencionados tratam de assuntos inerentes as deliberações que são de responsabilidade dos membros integrantes e

participantes das Assembleias Gerais. O principal documento emitido pela Assembleia é a Ata. E, configura-se como o principal documento de comprovação e realização das assembleias, que, deverá ser lavrada e assinada por todos os participantes de modo que os assuntos discutidos e deliberados em reunião, estejam todos elencados.

4.2.2 Conselho de Administração

O Quadro 8, apresenta as principais atribuições estatutárias do Conselho de Administração.

Quadro 8 - Principais atribuições estatutárias do Conselho de Administração

<p>Art. 28 - A Cooperativa Central será administrada por um Conselho de Administração de 7 (sete) membros, todos cooperados das filiadas, com os títulos de Presidente, Vice-Presidente, Secretário e 04 (quatro) Conselheiros, para um mandato de 04 (quatro) anos, sendo obrigatória à renovação de no mínimo 03 (três) dos seus membros.</p> <p>§ 5º - O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:</p> <p>a) Reúne-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário, por convocação do Presidente, da maioria no próprio Conselho, ou por solicitação do Conselho Fiscal.</p> <p>b) Delibera validamente com a presença da maioria dos membros, proibida a representação e sendo as decisões tomadas pela maioria simples de votos dos presentes, reservado ao Presidente o voto de desempate.</p>
<p>Art. 30 - Compete ao Conselho de Administração, dentro dos limites da lei e deste estatuto, e, também atendidas às decisões ou recomendações da Assembleia Geral:</p> <p>a) Contratar ou destituir os serviços de auditoria independente, consultoria e assessoria, quando julgar necessário ao desempenho de suas atividades.</p> <p>b) Acompanhar o estado econômico-financeiro, o desenvolvimento das operações e atividades em geral, através de balancetes, demonstrativos de resultados, relatórios gerenciais e demais demonstrativos específicos.</p> <p>c) Deliberar sobre a convocação de Assembleias Gerais.</p> <p>d) Delegar ao Diretor Presidente as competências necessárias à gestão empresarial nos termos deste Estatuto.</p>
<p>Art. 31 - São atribuições do Presidente:</p> <p>a) Convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração e das Assembleias Gerais.</p> <p>b) Apresentar a Assembleia Geral Ordinária: o relatório do Conselho de Administração, Demonstrativo do Resultado Econômico, o Plano Estratégico, tático e operacional consolidado no orçamento anual e o plano de investimentos.</p> <p>c) Assinar, no livro de matrícula os registros e averbações relativas à admissão, demissão, eliminação e exclusão de filiadas.</p> <p>d) Manter contatos permanentes com as cooperativas filiadas.</p> <p>e) Proferir o voto de desempate.</p>
<p>Art. 32 - Cabe ao Vice-Presidente:</p> <p>a) Substituir o presidente na sua ausência ou impedimento inferior a 90 (noventa) dias.</p>
<p>Art. 33 - Cabe ao Secretário substituir o Vice-Presidente na sua ausência ou impedimento inferior a 90 (noventa) dias.</p>
<p>Art. 34 - Cabe aos Conselheiros:</p> <p>b) Participar das reuniões do Conselho de Administração.</p> <p>c) Escolher, de comum acordo, o conselheiro que irá substituir o secretário no seu impedimento eventual inferior a 90 (noventa) dias.</p>

Fonte: Estatuto Social da cooperativa (AURORA, 2018).

No Quadro 8, nota-se na estrutura organizacional funcional que 1 (um) membro do Conselho de Administração será o Presidente da cooperativa. Dentre as diversas atribuições

que são de sua responsabilidade, destaca-se a que cabe ao Presidente, convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração e das Assembleias Gerais. Na ausência do Presidente, o Estatuto menciona que cabe ao Vice-Presidente substituí-lo e quais atribuições lhe compete. Na ausência do Vice-Presidente, cabe ao Secretário substituí-lo e por fim, na ausência deste, o papel que cabe aos Conselheiros.

4.2.3 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal da Aurora caracteriza-se como órgão de fiscalização e monitoramento. O Quadro 9, apresenta as principais atribuições estatutárias do Conselho Fiscal.

Quadro 9 - Principais atribuições estatutárias do Conselho Fiscal

<p>Art. 35 - O Conselho Fiscal é constituído por 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes, qualquer destes para substituir qualquer daqueles eleitos na Assembleia Geral Ordinária com mandato de 01 (um) ano sendo permitida a reeleição de 1/3 (um terço) de seus componentes.</p> <p>§ 1º - Os membros do Conselho Fiscal e seus suplentes serão eleitos entre os Presidentes das Cooperativas filiadas em pleno gozo de seus direitos estatutários.</p> <p>§ 3º - Responsabilizam-se os membros do conselho fiscal pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e violação da lei ou do estatuto e pelos atos praticados com a culpa ou dolo.</p>
<p>Art. 36 - Ao Conselho Fiscal compete exercer a fiscalização sobre os negócios e atividades da cooperativa, e, principalmente:</p> <p>a) Analisar o Balanço Anual, Demonstrativo de Resultado Econômico, o relatório anual do Conselho de Administração e emitir o parecer sobre estes para a Assembleia Geral.</p> <p>b) Revisar e analisar mensalmente o balancete e seus demonstrativos.</p> <p>c) Verificar se as operações realizadas estão de conformidade com as estratégias dos negócios da Cooperativa e se foram implementadas dentro dos bons princípios de gestão empresarial.</p> <p>d) Convocar, extraordinariamente, a Assembleia Geral quando ocorrer motivos justificados e previstos na lei ou neste estatuto.</p> <p>e) Informar ao Conselho de Administração sobre as conclusões de seus trabalhos, bem como apresentar denúncia a este ou à Assembleia Geral sobre irregularidades porventura constatadas.</p>
<p>Parágrafo Único - Nos exames e verificações dos livros, contas e documentos necessários ao cumprimento das suas atribuições poderá o Conselho Fiscal contratar o assessoramento de técnicos especializados e valer-se de relatórios e informações dos serviços de auditoria.</p>
<p>Art. 37 - Os membros do Conselho Fiscal não poderão ter entre si, nem com os membros do Conselho de Administração e membros da Diretoria Executiva, laço de parentescos até 2º grau em linha reta ou colateral.</p> <p>§ 1º - O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação dos seus 03 (três) membros.</p> <p>§ 2º - Em sua primeira reunião, será escolhido entre os membros efetivos um coordenador incumbido de convocar as reuniões e dirigir os trabalhos.</p> <p>§ 3º - Na ausência do coordenador, os trabalhos serão dirigidos por substituto escolhido na ocasião.</p> <p>§ 4º - As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos proibida a representação, e constarão em ata lavrada no livro próprio, lidas e aprovadas no final dos trabalhos em cada reunião pelos 03 (três) membros presentes.</p> <p>§ 5º - Os membros do Conselho Fiscal não poderão exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração.</p> <p>§ 6º - Será considerado vago o cargo do titular que faltar, sem motivo justificado, a 03 (três) reuniões ordinárias, consecutivas ou não, no período de mandato.</p> <p>§ 7º - Ocorrendo três ou mais vagas no Conselho Fiscal, o Conselho de Administração convocará Assembleia Geral para o seu preenchimento.</p>

Fonte: Estatuto Social da cooperativa (AURORA, 2018).

No Quadro 9, em relação ao Conselho Fiscal, destaca-se que, quando o conselheiro não tem conhecimento específico sobre determinado assunto que esteja fiscalizando, poderá buscar suporte fora da organização, conforme observa-se no parágrafo primeiro: Nos exames e verificações dos livros, contas e documentos necessários ao cumprimento das suas atribuições poderá o Conselho Fiscal contratar o assessoramento de técnicos especializados e valer-se de relatórios e informações dos serviços de auditoria.

4.2.4 Diretoria Executiva

O Quadro 10, apresenta as principais atribuições estatutárias da Diretoria Executiva.

Quadro 10 - Principais atribuições estatutárias da Diretoria Executiva

<p>Art. 38 - A Diretoria Executiva será o órgão colegiado de todos os Diretores intitulado e nomeados pelo Conselho de Administração, com mandato por prazo indeterminado e será presidida pelo presidente do Conselho de Administração.</p>

<p>Parágrafo Único - Os cargos poderão ser preenchidos por profissionais contratados, e/ou escolhidos entre os conselheiros e/ou promovidos internamente, de comprovada capacidade para o exercício dos cargos específicos.</p>
--

<p>Art. 39 - Compete a Diretoria Executiva:</p>
--

<p>§ 1º - Além de suas atribuições específicas, compete a cada executivo contratado colaborar permanentemente com os demais membros da Diretoria Executiva, visando através de ação conjunta à eficácia empresarial.</p>
--

<p>§ 2º - A Diretoria é coordenada pelo Diretor Presidente, que poderá convocar qualquer funcionário para comparecer às reuniões e prestar esclarecimentos julgados necessários à tomada de decisões.</p>

<p>§ 3º - A Diretoria Executiva reunir-se-á mensalmente ou sempre que necessário, por convocação do Diretor Presidente, sendo as deliberações tomadas por maioria de votos, cabendo ao presidente, sem prejuízo de seu voto pessoal, o voto de qualidade.</p>

<p>Art. 40 - É de competência e obrigação dos diretores:</p>

<p>§ 1º - Administrar os negócios sociais, zelando pelos interesses da sociedade, observando, executando, e fazendo cumprir fielmente as leis, o estatuto social, as deliberações do Conselho de Administração e das Assembleias.</p>

Fonte: Estatuto Social da cooperativa (AURORA, 2018).

No Quadro 10, o Parágrafo Único, dispõe: *Os cargos poderão ser preenchidos por profissionais contratados, e/ou escolhidos entre os conselheiros e/ou promovidos internamente, de comprovada capacidade para o exercício dos cargos específicos.* Desta forma, para atender a estrutura organizacional funcional da cooperativa, abaixo da Diretoria Executiva tem-se: Gerentes de Áreas, Coordenadores, Supervisores Administrativos, de Manutenção e de Produção, Encarregados de Setores, Monitores de Produção e demais cargos conforme a necessidade de cada departamento ou setor.

4.2.5 Departamento de Auditoria Interna

Para caracterizar o departamento de Auditoria Interna, primeiramente verificou-se junto a cooperativa a existência de um Regimento Interno com o conjunto de regras de funcionamento das atividades. Como não há um Regimento Interno, buscou-se junto a área de gestão de pessoas documento da descrição e especificação da missão do cargo de Auditor Interno, que consistem em “realizar auditoria nas diversas áreas da empresa, verificando toda a documentação e procedimentos pertinentes e específicos de cada área, apontando e relatando as irregularidades, a fim de assegurar e preservar os interesses da empresa (AURORA, 2018).

O documento contempla ainda, as seguintes atividades detalhadas: i) avaliar a eficiência dos controles internos quanto ao cumprimento dos procedimentos específicos, de acordo com as normas da empresa; ii) elaborar relatórios e emitir pareceres técnicos referentes a real situação dos controles das áreas auditadas, visando fornecer subsídios para direção da empresa e iii) controlar e manter atualizado o manual de auditoria da empresa (AURORA, 2018).

Embora não esteja documentado em norma, o Departamento de Auditoria Interna, informou que existe um programa de trabalho desenvolvido especificamente para cada tipo de unidade da Aurora, por exemplo: unidades produtoras, unidades comerciais, fábricas de rações, granjas de aves e suínos e área administrativa. No intuito de proporcionar entendimento sobre o programa de trabalho dos auditores internos, optou-se em apresentar apenas o programa de auditoria das unidades comerciais. O Quadro 11, apresenta o programa de auditoria em unidades comerciais.

Quadro 11 - Programa de auditoria em unidades comerciais

<p>Gestão de Pessoas Atestado técnico dos relógios ponto; Cartão ponto; Pensão judicial; Horários de trabalho; Descanso semanal remunerado; Cartões ponto com horários digitados; Intervalo para recuperação Térmica de empregados; Horas anistiadas; Pagamento horas extras; Rescisão contratual; Insuficiência salarial; Documentos de empregados; Documentos dos estrangeiros; Estagiários; Empregados menores Aprendiz; Transferência de empregados; Adicional insalubridade; Adicional periculosidade; Conferência das mensalidades Unimed; Parcelamento gastos Unimed; MetLife plano odontológico; Comissões a vendedores; Locação de veículos vendedores; Descontos diversos; Suspensão convênio SER Aurora; Prêmio assiduidade e Cadastro de processos judiciais.</p>
<p>Terceiros Controle da documentação trabalhista de terceiros; Controles internos dos contratos e prestadores de serviços sem contrato e Controles de portaria segurança patrimonial.</p>
<p>Materiais/Manutenção Contagem de estoques de materiais; Contagem de estoques almoxarifado industrial; Contagem de estoques de materiais de marketing; Contagem de estoques de materiais diversos; Contagem de estoques de materiais administrativos; Contagem de estoques materiais EPI's; Contagem de estoques materiais sobressalentes; Inventário de estoques materiais; Vendas de materiais recicláveis; Processos de compras; Relação de pedidos de compras antigos com residuais de valores e baixa de materiais Utilização de uso contábil apropriado.</p>
<p>Comercial</p>

Descontos sobre vendas; Pagamentos de acordos comerciais; Acordos comerciais com contrato; Acordos comerciais sem contrato; Multas e diferenças de preços em acordos comerciais; Carta de anuência para clientes com contratos; Avaliação das bonificações; Análise de vendas para mesmo cliente; Gestão de promotores de vendas e Análise de ressarcimento de gastos com telefone de representantes Aurora.
--

Logística

Contagem de estoques de produto acabado; Inventário de estoques acabados; Acertos de estoques acabados; Controle de <i>shelf life</i> dos produtos; Contagem de pallets e contentores; Processos de faturamento; Controle e guarda dos comprovantes de entrega de mercadorias; Devolução de vendas; Análises dos confrontos de retorno de entregas CAEF0007; Apuração e pagamento de fretes logística secundária; Análise informações das fichas de saídas; Análise de rotas versus pagamentos realizados; Composição dos pagamentos de fretes e distribuição de valores; Transbordos e reentregas com mesma NF e Vistoria de veículos.

Contábil

Inventário patrimonial; escrituração de notas fiscais; Processos de arquivamento digital; Bens em poder de terceiros; Estoque de terceiros em poder da Aurora; Conta transitória de produtos, Materiais e fretes; Conta transitória de bens do ativo imobilizado; Adiantamentos para viagens; Adiantamento a fornecedores; Notas pagas via caixa e cobrança de GNRE relativa a fretes iniciados em outros estados.
--

Financeiro

Caixa; Pagamentos efetivados na unidade e Contas a pagar e contas a receber extras.

Fonte: Departamento de Auditorias (AURORA, 2018).

No Quadro 11, nota-se que o programa de trabalho de auditoria em unidades comerciais, foi dividido em áreas, tais como: Gestão de pessoas; Terceiros; Materiais/Manutenção; Comercial; Logística; Contábil e Financeiro. O Departamento de Auditoria Interna definiu como meta, que ao menos uma vez por ano, as unidades devem ser auditadas e para que isso aconteça utilizam-se do programa de trabalho de auditoria e das normas internas de funcionamento de cada área.

4.3 PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DO CONSELHO FISCAL

Apresenta-se nesta seção, os principais aspectos inerentes as práticas de fiscalização e monitoramento, no que se refere as atribuições dos conselheiros fiscais, obtidas a partir das entrevistas realizadas com os membros efetivos do Conselho Fiscal, denominados aqui como sujeitos da pesquisa. Para melhor exposição e detalhamentos das práticas verificadas, optou-se em dividi-las e apresentá-las em subseções.

4.3.1 Composição do Conselho Fiscal

A forma de eleição, quantidade de membros efetivos e suplentes, duração do mandato e reeleição do Conselho Fiscal, está prevista na Lei do cooperativismo nº 5.764/71. O IBGC (2015), por meio do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas e, do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, descreve os aspectos que devem ser observados para composição do Conselho Fiscal. O Estatuto Social da Cooperativa Aurora,

também contempla o assunto. O Quadro 12 evidencia a percepção dos sujeitos quanto ao exercício da função no Conselho Fiscal.

Quadro 12 - Composição do Conselho Fiscal

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – conselho fiscal
<ul style="list-style-type: none"> - Sugere eleição para membros do conselho fiscal; - Os membros devem ser associados; debate entre os sócios cooperados. 	Sujeito 2 - A composição do Conselho Fiscal normalmente é feita pela diretoria, pela presidência da Cooperativa Central. [...], sempre observando uma distribuição de participação entre as cooperativas filiadas, para que cada uma tenha representatividade e possam contribuir, participar diretamente na vida da Cooperativa Central.
	Sujeito 3 - Quem convoca, quem decide é entre o Conselho de Administração e o Presidente.
	Sujeito 4 - Por convite do Presidente.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 12, nota-se consenso entre os respondentes, quanto ao convite do Presidente aos membros que irão compor o Conselho Fiscal. O Sujeito 2 mencionou que a diretoria da cooperativa também participa na escolha dos membros. Enquanto que, para o Sujeito 3, além do Presidente, o Conselho de Administração também é responsável pela escolha dos membros.

De acordo com o Sujeito 1:

Primeiro é preciso entender que o Conselho de Administração tem um mandato de 4 (quatro) anos e o Conselho Fiscal anualmente precisa uma renovação. [...] Tem que renovar 1 (um) terço dos efetivos e 1 (um) terço dos suplentes, então, como a Central é composta agora por 12 Cooperativas filiadas, o critério, mas é sempre consenso, isso não está previsto na lei cooperativista, nem no nosso estatuto. Você precisa de no mínimo “x” conselheiro de administração e 6 conselheiros fiscais, sendo 3 (três) efetivos e 3 (três) suplentes, então, o critério aqui, sempre foi consenso na Assembleia Geral, isso já é uma tradição de que, a cooperativa que não tem um dos seus dirigentes ou cooperados participando do Conselho de Administração, tem preferência na composição do Conselho Fiscal, e aí, você faz a renovação anualmente conforme a lei determinar, daí sim o estatuto é lei que manda fazer a renovação. Como são 7 (sete) conselheiros de administração mais 6 (seis) conselheiros fiscais, até o ano passado era 13 (treze) cooperativas que nós tínhamos, era perfeito.

Antes da realização da Assembleia Geral Ordinária, que normalmente ocorre no mês de janeiro, o Presidente da Cooperativa Central promove debate com os Presidentes das Cooperativas filiadas, para definição dos membros que irão compor o Conselho Fiscal. Os membros que não fazem parte do Conselho de Administração têm preferência na composição do Conselho Fiscal. O consenso e a tradição utilizada pela cooperativa para que todos os 13 (treze) Presidentes das Cooperativas filiadas participem da gestão da Aurora, seja, como conselheiro de administração ou fiscal, configura-se como prática da Cooperativa Aurora para composição do conselho fiscal. Assim, após consenso e definição dos membros, na Assembleia Geral Ordinária é feita eleição para aprovação e legitimação deste Conselho Fiscal.

No entanto, com a alteração do quadro social da Cooperativa Central de 13 (treze) Cooperativas filiadas em 2017, para 12 (doze) em 2018, gerou dúvidas sobre como se dará a composição dos conselhos de administração e fiscal a partir de 2019. Com o intuito de obter resposta, questionou-se o Sujeito 1, sobre como será estruturada a nova composição dos conselhos de administração e fiscal:

Agora começa a ter a necessidade de se ter no mínimo 1 (um) conselheiro fiscal ou um conselheiro de administração, alguma cooperativa do sistema nosso presente nos 2 (dois) conselhos, é o que vai dar agora a partir da próxima composição, mas, não há dificuldade nisso porque não é unicamente o presidente da Cooperativa filiada que pode fazer parte dos conselhos, tanto de administração como fiscal. Qualquer cooperado de uma das 12 (doze) cooperativas, desde que ele esteja em pleno gozo dos seus direitos junto a sua cooperativa, ele pode ser indicado para compor, tanto o Conselho de Administração como o Conselho Fiscal.

A Cooperativa Central utiliza como prática para composição dos conselhos de administração ou fiscal, envolver pelo menos um representante de cada Cooperativa filiada. Segundo o Sujeito 1, “se você vai estudar o modelo de governança em outra cooperativa, uma cooperativa singular é totalmente diferente, porque não tem essa preocupação em dar espaço de representação para todas as suas cooperadas”. Na percepção dos Sujeitos 3 e 4 evidenciadas no Quadro 12, não deixou claro sobre possíveis alterações na composição do Conselho Fiscal, antes da eleição em Assembleia Geral, porém, de acordo com o Sujeito 1, percebe-se que existe sim um debate, no qual, levasse em consideração aspectos democráticos e de tradição da Aurora.

Percebe-se, a existência de uma característica específica de informalidade da Cooperativa Aurora no processo de seleção dos membros para posterior eleição em Assembleia Geral Ordinária. Assim, com base na prática utilizada pela Cooperativa Aurora para composição do Conselho Fiscal, entende-se que atende parcialmente às boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015) e Estatuto Social da cooperativa.

4.3.2 Agenda de trabalho

O IBGC (2015) destaca que “cabe ao Conselho Fiscal deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá o foco de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias”. Sobre a agenda de trabalho, o § 1º do Artigo 37 do Estatuto Social da cooperativa, “o Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação dos seus 03 (três) membros”. O Quadro 13, apresenta a agenda de trabalho do Conselho Fiscal.

Quadro 13 - Agenda de trabalho

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – conselho fiscal
- Deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho.	Sujeito 2 - São mensais. Todo mês tem uma reunião ordinária.
	Sujeito 3 - Uma vez por mês.
	Sujeito 4 - Na verdade, uma reunião por mês.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se no Quadro 13, que as reuniões ordinárias são realizadas mensalmente, assim como estabelece as práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015) e Estatuto Social da cooperativa. Para o Sujeito 2, “dentro daquilo que é o trabalho feito na Aurora, nos dá toda a segurança de que não há a necessidade de buscar ter reuniões extras”. No entanto, o Sujeito 3 destacou que “se for ver o papel do conselheiro, por exemplo: Conselheiro Fiscal, deveria se reunir mais vezes, pelo tamanho da empresa e ainda ser feito o seguinte: vão os 3 (três) efetivos e 1 (um) suplente”.

Sobre a agenda de reuniões, cabe ressaltar, que todos os anos, normalmente no decorrer do mês de janeiro, quando acontece a Assembleia Geral Ordinária, faz parte da pauta a apresentação e deliberação do cronograma de reuniões, com as datas mensais que acontecerão as reuniões do Conselho Fiscal. Assim, com base nas práticas utilizadas pelo Conselho Fiscal em relação a agenda de trabalho, entende-se que atende às boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015) e Estatuto Social da cooperativa.

4.3.3 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente

Entende-se que o Conselho Fiscal e a Auditoria Independente configuram-se em sua essência como mecanismo de fiscalização e monitoramento. O primeiro é responsável por fiscalizar os atos dos conselheiros de administração, dos diretores executivos e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, enquanto que o segundo tem a responsabilidade de emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização (IBGC, 2015). Neste contexto, questionou-se aos entrevistados da pesquisa sobre como é o relacionamento (atuação) do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente. O Quadro 14 evidencia o relacionamento (atuação) do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente.

Quadro 14 - Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – conselho fiscal
<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar o trabalho dos auditores independentes; - Comparecer às reuniões do Conselho Fiscal; - Buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica. 	Sujeito 2 - Eu nunca tive a oportunidade de participar de reuniões com auditoria independente.
	Sujeito 3 - Para falar bem a verdade, poucos conhecem a auditoria independente.
	Sujeito 4 - Sendo bem sincero, não existe. Nunca teve uma relação, uma conversação com a auditoria.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 14, nota-se que os respondentes foram unânimes em afirmar que não existe relacionamento entre esses órgãos. Outro aspecto que chama a atenção, refere-se ao Estatuto Social da cooperativa, que não menciona sobre a necessidade de relacionamento. Porém, o estatuto, prevê e permite a contratação de Auditoria Independente por parte do Conselho Fiscal, para assessoramento em trabalhos técnicos que mereçam conhecimento específico sobre assuntos e documentos que serão fiscalizados e deliberados.

Com base nas entrevistas e Estatuto Social da cooperativa, verifica-se que não existe um relacionamento (atuação) com a Auditoria Independente. Portanto, não atende às boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015) que, atribui aos conselheiros fiscais responsabilidades no acompanhamento dos trabalhos realizados pelos auditores independentes, no qual sugere uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.

4.3.4 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna

Os agentes de governança têm responsabilidade em assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida (IBGC, 2015). O IBGC (2015) sugere a proximidade entre os dois órgãos [conselho fiscal e auditoria interna] pela possibilidade de compartilhar informações relevantes no que tange aos procedimentos e normas internas. Neste contexto, no Quadro 15, o entendimento dos respondentes sobre o relacionamento e o papel que cada um exerce na fiscalização e monitoramento das operações.

Quadro 15 - Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – conselho fiscal
- Deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna.	Sujeito 2 - Existe uma aproximação e com toda a transparência.
	Sujeito 3 - Nós temos uma reunião ou duas reuniões por ano com a controladoria, mas com a auditoria interna não.
	Sujeito 4 - Muito longe essa relação. Se tu me pedir hoje, quem é o auditor interno, eu não sei te dizer.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 15, nota que somente o Sujeito 2, afirmou que existe relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna. Segundo percepção do Sujeito 2, “sempre que tivemos necessidade de ter algumas informações foram dadas com toda a transparência, com toda a segurança que se faz necessário”. Enquanto que o Sujeito 3, relatou que fazem uma ou duas reuniões anuais com o departamento de controladoria, mas não fazem nenhuma com a Auditoria Interna. O Sujeito 4 afirmou desconhecer quem é o auditor interno da Aurora.

O Conselho Fiscal e a Auditoria Interna, por serem órgãos de fiscalização e monitoramento, deveriam atuar juntos, conforme sugere o IBGC (2015). Como não existe um relacionamento (atuação) do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna, entende-se que neste momento da realização dessa pesquisa não atende às boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015). Em consulta ao Estatuto Social, também não faz menção sobre o assunto.

4.3.5 Opinião e parecer do Conselho Fiscal sobre o Relatório Anual da Administração

Entende-se que um dos principais objetivos do Conselho Fiscal, consistem em elaborar um parecer sobre o Relatório da Gestão Anual da Administração, fazendo constar as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral (IBGC, 2015). O Estatuto Social da cooperativa destacou em seu Art. 36, letra a), que o Conselho Fiscal deve “analisar o relatório anual do Conselho de Administração e emitir o parecer sobre estes para a Assembleia Geral”.

Assim, questionou-se os entrevistados, como o Conselho Fiscal opina sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral. O Quadro 16, apresenta a opinião e parecer do Conselho Fiscal em relação ao Relatório Anual da Administração.

Quadro 16 - Opinião e parecer do Conselho Fiscal sobre o Relatório Anual da Administração

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – conselho fiscal
<p>- Elaborar um parecer sobre o relatório da gestão anual da Administração, fazendo constar as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;</p>	<p>Sujeito 2 - Bem, nós acompanhamos com todas as reuniões mensais que a Aurora faz com seus associados, suas associadas que são as cooperativas o ano todo, também em alguns momentos temos reuniões com a controladoria. Algumas vezes, também com o diretor de logística e acompanhamos essas informações, balancetes mensais, mas não participamos e não discutimos com a Auditoria Externa, mas sempre lemos e acompanhamos o parecer deles e também emitimos o parecer do Conselho Fiscal.</p>
<p>- Atentar para os pontos de ênfase ou outros assuntos apresentados no relatório de auditoria e expressar, de forma transparente, a opinião do Conselho Fiscal. Não é recomendável que os pareceres se apoiem exclusivamente no relatório de auditoria, omitindo-se de expressar opinião formal.</p>	<p>Sujeito 3 - Fazemos uma reunião com a controladoria, que nos mostra tudo o que acontece durante o ano e que vai ser levado para a Assembleia Geral. E lá é dado um parecer, favorável ou não favorável, mas sempre é feito favorável, lógico que de vez em quando tem alguma ressalva, alguma coisa, mas é livre a opinião dos conselheiros, se o conselheiro quiser por ali e for unanimidade no grupo, opinar sobre o relatório final do balanço.</p> <p>Sujeito 4 - De posse do relatório anual, em nossos encontros é alinhado o parecer. Com o parecer da Auditoria Independente é que nós montamos o nosso parecer também. Para a questão da Assembleia, então, é basicamente isso que acontece.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 16, nota-se que os Sujeitos 2 e 3, buscam conhecimento específico das informações que farão parte do Relatório Anual, em mais de um momento. Utilizam-se das reuniões mensais feitas pela Aurora com as Cooperativas filiadas, das reuniões envolvendo o departamento de controladoria e/ou departamento de logística e das apresentações de balancetes mensais.

No que se refere ao parecer da Auditoria Independente, o IBGC (2015) menciona que não é recomendável que os pareceres se apoiem exclusivamente no relatório de auditoria, omitindo-se de expressar opinião formal, porém, nota-se que existe um consenso entre os 3 (três) membros entrevistados, pois, se utilizam deste elemento para fundamentar o parecer do Conselho Fiscal sobre o Relatório Anual da Administração. Assim, devido a análise realizada no relatório e com a emissão do parecer dos conselheiros, entende-se que, a prática utilizada pelo Conselho Fiscal, atende as boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015) e Estatuto Social da cooperativa.

4.3.6 Opinião do Conselho Fiscal sobre propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração

O Quadro 17, apresenta a opinião do Conselho Fiscal em relação as propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração.

Quadro 17 - Opinião do Conselho Fiscal sobre propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – conselho fiscal
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas aos planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de Sobras e Perdas, incorporação, fusão ou desmembramento.	Sujeito 2 - Sempre que a Aurora estabelece seus planos de crescimentos, investimentos, discute na reunião com todas as cooperativas. O Conselho Fiscal também participa e muitas vezes conversamos e discutimos direto com a área aonde os investimentos são planejados para também ter mais informações, se tem estudo de viabilidade econômica, se é prioridade da Cooperativa Central, se esses investimentos estão dentro da linha daquilo que é o interesse das Cooperativas filiadas também. Baseado nisso que nós emitimos o parecer favorável ou não aos investimentos propostos pela Conselho de Administração.
	Sujeito 3 – Não, porque isso é discutido na Assembleia. Na Assembleia dos Presidentes geralmente essas decisões são tomadas, mas não passa pelo Conselho Fiscal isso.
	Sujeito 4 - Não! O Conselho Fiscal não participa desses assuntos, a não ser quando vai para plenário e você como dirigente da Cooperativa filiada, daí sim, você tem a sua opinião.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 17, a partir dos discursos dos sujeitos entrevistados, nota-se divergência de opinião do Conselho Fiscal em relação as propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração. Enquanto que o Sujeito 2, afirmou que a Aurora quando estabelece os planos de crescimentos e investimentos, discute nas reuniões com as Cooperativas filiadas e com o Conselho Fiscal, os Sujeitos 3 e 4 afirmam que o Conselho Fiscal não participa desses assuntos, pois, o mesmo é tratado em Assembleia Geral com os Presidentes das Cooperativas filiadas.

O Estatuto Social da cooperativa não faz menção sobre quais propostas o Conselho Fiscal deve opinar, porém, no Artigo 36 determina que “ao Conselho Fiscal compete exercer a fiscalização sobre os negócios e atividades da cooperativa”, e no mesmo artigo na letra c), menciona que cabe ao Conselho Fiscal “verificar se as operações realizadas estão de conformidade com as estratégias dos negócios da Cooperativa e se foram implementadas dentro dos bons princípios de gestão empresarial”.

Portanto, diante da percepção dos sujeitos da pesquisa, não ficou claro qual o papel do conselho fiscal pelo motivo do Conselho Fiscal não opinar sobre as propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração, antes da aprovação em Assembleia Geral. Assim, por meio das evidências empíricas, entende-se que não atende as boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015).

4.3.7 Opinião e parecer do Conselho Fiscal sobre as Demonstrações Financeiras

O Quadro 18, apresenta a opinião do Conselho Fiscal em relação as Demonstrações Financeiras.

Quadro 18 - Opinião e parecer do Conselho Fiscal sobre as Demonstrações Financeiras

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – conselho fiscal
- Examinar as demonstrações financeiras do Exercício Social e sobre elas emitir parecer circunstanciado; - Atentar para os pontos de ênfase ou outros assuntos apresentados no relatório de auditoria e expressar, de forma transparente, a opinião do Conselho Fiscal. Não é recomendável que os pareceres se apoiem exclusivamente no relatório de auditoria, omitindo-se de expressar opinião formal.	Sujeito 2 - Eu pelo menos quando participei do conselho no período, nunca emitimos nenhum parecer por escrito com relação a isso, sempre foi examinado, nunca se entendeu que precisasse fazer uma observação encaminhada a administração, por isso não emitimos um parecer.
	Sujeito 3 - Você pode opinar sim, porque é mostrado a todos, antes de fazer o parecer é mostrado todas as fontes da Aurora, grupo por grupo, bem direitinho e lá sim o conselheiro pode opinar, não tem problema, mas ele sugere a aprovação para Assembleia.
	Sujeito 4 - Pontualmente convocamos o responsável pela contabilidade e, aonde é dado as diretrizes e acompanhamento do relatório. Mensalmente isso também é apresentado na reunião dos Presidentes, do qual todos os membros do Conselho Fiscal também participam e diante de dúvidas, de questionamentos e opiniões, são dadas nesse momento.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 18, o Sujeito 2, destacou que acompanha as informações que constarão nas Demonstrações Financeiras, por meio de reuniões periódicas, no qual servem para aprofundar o entendimento das informações e com base nestas informações recebidas, os conselheiros fiscais formulam a sua opinião. Sujeito 2, “temos reunião com a controladoria que justamente é para aprofundar um pouco mais em termos de números, de metas e acompanhar também o desempenho, margem de rentabilidade, não é mensal isso, se faz de período em período, mas baseado naquilo que temos de informações e aquilo que recebemos nas reuniões mensais é que opinamos”.

O Sujeito 4 destacou que, além das reuniões com a contabilidade, mensalmente tem as reuniões dos Presidentes com participação do Conselho Fiscal, relatou que diante de dúvidas e questionamentos que surgem nessas reuniões, é nesse momento em que as mesmas devem ser compartilhadas. Já o Sujeito 3, diz que o Conselho Fiscal pode opinar sobre as Demonstrações Financeiras, porque conhece de forma antecipada todas as informações. Percebe-se nos relatos, que a prática mencionada pelo guia do IBGC (2015) e Estatuto Social da cooperativa estão alinhadas, pois segundo o Artigo 36, letra a), o Conselho Fiscal deve “analisar o Balanço Anual, Demonstrativo de Resultado Econômico e emitir o parecer sobre estes para a Assembleia Geral.

Nota-se, que os conselheiros fiscais acompanham e opinam sobre as Demonstrações Financeiras que constarão no Relatório Anual da Administração, mas pelo fato do Conselho

Fiscal, não emitirem um parecer formal direcionado a Assembleia Geral, entende-se que esta prática, atende parcialmente as boas prática mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015) e Estatuto Social da cooperativa.

4.4 PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DA AUDITORIA INDEPENDENTE

Apresenta-se nesta seção, os principais aspectos inerentes as práticas de fiscalização e monitoramento, no que se refere as atribuições da Auditoria Independente, obtidas a partir da entrevista realizada com o Auditor Independente, denominado aqui como sujeito da pesquisa.

4.4.1 Reporte da Auditoria Independente

A Auditoria Independente deve reportar-se ao conselho de administração, por meio do comitê de auditoria, se existente. Deve ter o cuidado de manter, quando apropriado, a diretoria informada de todos os aspectos do desenvolvimento do seu trabalho (IBGC, 2015). O Quadro 19, apresenta para quem Auditoria Independente se reporta.

Quadro 19 - Reporte da Auditoria Independente

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – auditoria independente
<ul style="list-style-type: none"> - Deve reportar-se ao conselho de administração; - Manter, quando apropriado, a diretoria informada de todos os aspectos do desenvolvimento do seu trabalho. 	<p>Sujeito 5 - Normalmente é para o cargo executivo da empresa de maior relevância”. “[...], para um diretor de finanças, um CEO, mas entre os procedimentos que a auditoria executa, temos que conversar com todos os principais membros executivos das empresas”. [...], mas o reporte normalmente para a administração.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 19, segundo o Sujeito 5, a Auditoria Independente normalmente se reporta para o cargo executivo de maior relevância nas organizações. Destacou ainda, que se fosse em uma empresa de companhia aberta, no qual tem figura do comitê de auditoria, então, normalmente seria para um diretor de finanças ou um *Chief Executive Officer* (CEO), mas que devido os procedimentos que a auditoria executa, precisam conversar com todos os principais membros executivos das empresas.

Em consulta ao Estatuto Social da Cooperativa Aurora, constatou-se que não faz menção sobre o assunto. Assim, pode-se afirmar que a prática realizada pela empresa de Auditoria

Independente, atende as boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015), pois, os mesmo se reportam ao Conselho de Administração e também a Diretoria Executiva.

4.4.2 Atribuições da função de auditor independente

O Quadro 20, apresenta as atribuições da função de Auditor Independente.

Quadro 20 - Atribuições da função de auditor independente

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – auditoria independente
- Emitir, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização.	Sujeito 5 - Responsabilidade de reportar todas as deficiências que julgamos significativas, e que requerem algumas outras atenções, como leitura da administração, entre outras atribuições do auditor.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 20, o Sujeito 5 relatou que, dentre as atribuições da função de auditor independente, é de responsabilidade sua, reportar todas as deficiências julgadas significativas e que requerem atenção da administração da cooperativa. Assim, entende-se que a prática, atende as práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015).

Faz-se essa afirmação, devido a empresa de Auditoria Independente ter se utilizado da carta de recomendação, direcionada à administração, sobre quais controles internos deveriam ser melhorados, para garantir que as Demonstrações Financeiras representassem adequadamente a posição patrimonial e financeira.

4.4.3 Tempo de contratação da Auditoria Independente para prestação de serviços

Em relação ao tempo de contratação da Auditoria Independente para prestação de serviços, o guia do IBGC (2015) recomenda que, a mesma deve ser por tempo determinado, e que não comprometa a sua independência. O Quadro 21, apresenta o tempo de contratação da Auditoria Independente para prestação de serviços junto a cooperativa.

Quadro 21 - Tempo de contratação da Auditoria Independente para prestação de serviços

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – auditoria independente
- Devem ser contratados por período predefinido.	Sujeito 5 - Estamos indo para o quinto. Foram 5 anos e eu acho que o primeiro contato também surgiu através da necessidade da Aurora de avaliar novos honorários, enfim, e que acabamos oportunizando com a troca.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 21, segundo o Sujeito 5, o tempo em que a empresa de auditoria presta serviços para a Aurora é de aproximadamente 5 (cinco) anos. Destacou também, que a contratação foi decorrente de uma aproximação na época feita pelo nosso sócio de escritório e que envolveu uma troca de auditor por parte da cooperativa.

Embora o Estatuto Social da cooperativa não faz menção ao assunto, faz parte da política da Aurora, contratar empresas chamadas “*Big Four*” de auditoria e ainda, trocar de empresa a cada 5 anos de contrato. Assim, entende-se que esta prática utilizada pela cooperativa, atende as boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015).

4.4.4 Serviços extras da Auditoria Independente contratados pela Aurora

Questionou-se o Sujeito 5 da pesquisa, sobre quais serviços foram contratados pela cooperativa junto a empresa de Auditoria Independente. O Quadro 22, apresenta os serviços extras de Auditoria Independente contratados pela cooperativa.

Quadro 22 - Serviços extras da Auditoria Independente contratados pela Aurora

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – auditoria independente
- Estabelecer uma política disciplinar em relação outros serviços. Essa política deve: i. Ser aprovada pelo conselho de administração; ii. Prever que não coloque em risco a objetividade e independência requerida ao auditor independente.	Sujeito 5 - Junto com os serviços de auditoria, a Aurora também contratou vários serviços de revisões fiscais, que na verdade eles não são em conflito com os serviços de auditoria, porque eles se tratam muito de uma, do que chamamos de <i>compliance</i> . - Para cada novo serviço, prestação de serviço para uma empresa que já é auditada, tem que passar por um controle de qualidade interno, onde o sócio, tanto da função de auditoria, quanto da função de TAX (impostos), ou qualquer outro especialista, precisa ser avaliado qual é a natureza do serviço, para ver se não compromete a independência do auditor.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 22, nota-se que os serviços extras contratados pela Aurora, referem-se a revisões fiscais de tributos federais. Observou-se também por meio da entrevista, que a própria empresa de auditoria independente busca analisar os serviços contratados, para que não comprometam a independência do auditor independente.

Assim, com a finalidade de evidenciar se a prática utilizada pela Cooperativa Aurora, em relação aos serviços extras contratados da empresa de auditoria independente converge com às boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015), constatou-se que não atende, devido, ao fato que Estatuto Social não fazer menção sobre o assunto. No entanto, ressalta-se que existe uma preocupação por parte da empresa de auditoria em oferecer serviços, que não interferem na independência requerida ao auditor independente.

4.4.5 Assessoramento prestado pela Auditoria Independente ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal

O Quadro 23, apresenta o assessoramento que a Auditoria Independente dá ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal em relação as Demonstrações Financeiras e controles internos.

Quadro 23 - Assessoramento prestado pela Auditoria Independente ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal em relação as Demonstrações Financeiras e controles internos

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – auditoria independente
<ul style="list-style-type: none"> - Expressar sua conclusão sobre as demonstrações financeiras; - Emitir relatório com recomendações decorrentes de sua avaliação dos controles internos. 	<p>Sujeito 5 - Tanto no Conselho de Administração, quanto no Conselho Fiscal, muito próximo ou após a data de nosso relatório sobre as auditorias, da auditoria das Demonstrações Financeiras é liberado uma apresentação usual, onde se coloca as observações sobre as Demonstrações Financeiras auditadas, é falado um pouco sobre o nosso parecer de auditoria, se tiver alguma ressalva, fala-se sobre a natureza dessa ressalva e fica à disposição para perguntas.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 23, segundo o Sujeito 5, a empresa de Auditoria Independente utiliza-se de uma apresentação usual, com observações sobre as Demonstrações Financeiras auditadas e nesta consta o parecer e ressalvas (se houver alguma). O sujeito 5 relatou ainda que, caso seja necessário, estão à disposição para explicações.

Entende-se que esta prática realizada pela empresa de Auditoria Externa, atende as boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015). Em consulta ao Estatuto Social, averiguou-se que não faz menção sobre o assunto. Constatou-se em outro momento da pesquisa [seção 4.4.2], que a empresa de Auditoria Independente enviou carta de recomendação, direcionada à administração, sobre quais controles internos deveriam ser melhorados.

4.5 PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DA AUDITORIA INTERNA

Apresenta-se nesta seção, os principais aspectos inerentes as práticas de fiscalização e monitoramento, no que se refere as atribuições da Auditoria Interna. Os relatos foram obtidos, a partir das entrevistas realizadas com os Auditores Internos, denominados aqui como: Sujeito 6, Sujeito 7 e Sujeito 8.

4.5.1 Reporte da Auditoria Interna

O Quadro 24 apresenta para quem Auditoria Interna se reporta.

Quadro 24 - Reporte da Auditoria Interna

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – auditoria interna
- Deve reportar-se ao conselho de administração.	Sujeito 6 - Oficialmente a auditoria se reporta a diretoria administrativa.
	Sujeito 7 - Na verdade, é reportado a diretoria administrativa e todos os trabalhos são desenvolvidos e reportados principalmente ao diretor administrativo.
	Sujeito 8 - A auditoria se reporta exclusivamente a diretoria administrativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 24, nota-se consenso dos sujeitos entrevistados para afirmar que a Auditoria Interna se reporta para diretoria administrativa. O Sujeito 6, mencionou que existe uma questão de organograma na empresa, “por exemplo, no passado nós éramos ligados à presidência e aí foi feita uma reestruturação e passou a auditoria para a área administrativa, no entanto, fazemos o trabalho para todo e se reportamos informalmente para todos”.

O Sujeito 7, relatou que se reportam também aos gerentes das unidades, “também há todos os gerentes corporativos. Normalmente nas auditorias de filiais para os gerentes de cada filial, cada um com seu interesse”. Informalmente os auditores internos se reportam a todos que precisam de seus serviços.

Em consulta ao Estatuto Social da Aurora, constatou-se que não faz menção sobre o assunto e não há um Regimento Interno específico. No entanto observa-se que existe uma hierarquia de cargos e funções, mas não formalizada. A partir das evidências empíricas (relatos e documentos) entende-se que não atende as boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015).

4.5.2 Atribuições da função do Auditor Interno

São várias as atribuições da função de auditor interno. De acordo com documento interno da Cooperativa Aurora [seção 4.2.5], em síntese compete ao auditor interno: avaliar a eficiência dos controles internos; elaborar relatórios e emitir pareceres técnicos; controlar e manter atualizado o manual de auditoria da empresa. No entanto, buscou-se por meio deste questionamento compreender quais são as atribuições na percepção dos sujeitos da pesquisa. O Quadro 25, apresenta as atribuições da função de Auditor Interno.

Quadro 25 - Atribuições da função de Auditor Interno

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – auditoria interna
- Monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores; - As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada.	Sujeito 6 - O trabalho do auditor é verificar, fiscalizar, conferir, cruzar dados de informação para que chegue à conclusão que aquilo está certo, se não está certo, o que seria o certo. [...] trabalhamos com uma característica além de auditoria, meio com foco de assessoria ou consultoria.
	Sujeito 7 - Em linhas macros, a função é você fazer o teste dos controles, certificar que as operações da empresa estão funcionando, temos como atribuição ir lá e fazer a validação por meio de técnicas de auditoria.
	Sujeito 8 - Nós temos duas práticas específicas. Primeiro é a auditoria geral, é uma auditoria que compreende todo o cronograma de trabalho que já preestabelecido por nós. [...], a outra é de retorno. [...], temos também, os trabalhos que são solicitados devido a uma suspeita de fraude.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 25, o Sujeito 6 destacou a importância das normas e da legislação vigente para cumprimento de suas funções, o trabalho de auditoria é todo encima ou de uma norma, ou de uma legislação, enfim de algo formal. Mencionou, que o auditor interno tem a responsabilidade de verificar, fiscalizar, conferir, cruzar dados de informação para que chegue à conclusão dos trabalhos.

Na percepção do Sujeito 7, em linha macro a principal atribuição da função de auditor interno é fazer o teste dos controles internos, certificar-se que as operações da empresa estão funcionando adequadamente e ainda, verificar situações em que não existam controles internos para tentar implementá-los. Para o Sujeito 8, são utilizadas duas práticas, uma chamada de auditoria geral, que compreende todo o cronograma de trabalho já preestabelecido pelo departamento e, a outra que se refere ao retorno na unidade auditada, para verificar os itens apontados como não conformidade.

As entrevistas dos Sujeitos 6, 7 e 8, convergem em relação ao risco que pode ocasionar uma perda financeira, constatou-se que quando assunto é esse, os trabalhos de fiscalização e monitoramento, são priorizados para mitigar ou eliminar o problema. Assim, a partir das evidências empíricas, entende-se a prática em relação as atribuições dos auditores internos da Cooperativa Aurora, atende às boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015) e também com as “especificações da missão do cargo” documento interno da cooperativa.

4.5.3 Acompanhamento e gerenciamento de riscos

Nesta seção, procurou-se averiguar como a Auditoria Interna realiza o acompanhamento e gerenciamento de risco. O Quadro 26, apresenta o acompanhamento e gerenciamento de riscos realizado pela Auditoria Interna.

Quadro 26 - Acompanhamento e gerenciamento de riscos

Práticas sugeridas IBGC (2015)	Relato dos sujeitos da pesquisa – auditoria interna
<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar a diretoria a estabelecer e operar um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados com a gestão de riscos e de conformidade (compliance). - Avaliar pelo menos anualmente, a eficácia do sistema de controles internos; - Prestar contas ao conselho de administração sobre essa avaliação. 	Sujeito 6 - Tem que estar revisando normas, sempre tentando acompanhar a distância da melhor forma possível. [...], basicamente hoje o gerenciamento que fazemos é por meio de indicador.
	Sujeito 7 - Focamos os esforços, principalmente naquilo que possa ter algum risco financeiro de uma perda e sobre aquilo que pode gerar um passivo futuro. [...], tentamos amarrar junto com as áreas a melhoria de controle, coisas que vão garantir que isso seja eliminado.
	Sujeito 8 - Todas as operações para nós elas contém um risco, sendo ele controlado, quando há possibilidade de riscos, mas está bem amarrado quanto ao controle, o risco médio, que ele sinaliza que pode vir há a acontecer e o risco elevado, que é quando tem que tomar uma atitude emergencial.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O guia do IBGC (2015) menciona que a diretoria, deve ser auxiliada pela Auditoria Interna no estabelecimento de um sistema de controle interno, eficaz para monitoramento dos processos operacionais, gestão de riscos e de conformidade (*compliance*). No Quadro 26, o Sujeito 6, destacou que faz parte do acompanhamento e gerenciamento de riscos, trabalhar com indicadores, mesmo aqueles que não são específicos da área de auditoria, relatou ainda, a necessidade constante da revisão de normas.

Para o Sujeito 7, o foco e os esforços para gerenciamento de riscos, consiste naquilo que ocasiona uma perda financeira, ou que gera um passivo futuro, por exemplo: assuntos inerentes a área de Recursos Humanos (RH), são alinhadas com a área jurídica, tentando prever o risco futuro de reclusões trabalhistas por exemplo. Essa amarração e as melhorias de controle, visam garantir e eliminar os riscos existentes. Por fim, o Sujeito 8, relatou que todas as operações apresentam possibilidade risco e a amarração junto ao controle interno, permite que os mesmos sejam controlados.

Nota-se consenso dos sujeitos entrevistados em relação ao programa de auditoria. Constatou-se que quando realizam visitas nas unidades comerciais ou industriais, o principal instrumento utilizado para fiscalização e monitoramento das operações/atividades é o programa de auditoria. Portanto, pelo fato de existir uma prática de acompanhamento e gerenciamento de

riscos, por parte dos auditores internos, entende-se que a prática da Cooperativa Aurora, atende as boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015).

4.6 SÍNTESE DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Quadro 27 apresenta uma síntese das práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos Conselho Fiscal e Auditoria, verificadas junto a Cooperativa Aurora e a aderência às boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015).

Quadro 27 - Aderências às boas práticas de Governança Corporativa

Mecanismos	Seção	Práticas verificadas	Atendimento
Conselho Fiscal	4.3.1	Composição do Conselho Fiscal	Atende parcialmente
Conselho Fiscal	4.3.2	Agenda de trabalho	Atende
Conselho Fiscal	4.3.3	Relacionamento com a Auditoria Independente	Não atende
Conselho Fiscal	4.3.4	Relacionamento com a Auditoria Interna	Não atende
Conselho Fiscal	4.3.5	Opinião e parecer sobre o Relatório Anual da Administração	Atende
Conselho Fiscal	4.3.6	Opinião sobre propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração	Não atende
Conselho Fiscal	4.3.7	Opinião e parecer sobre as Demonstrações Financeiras	Atende parcialmente
Auditoria Independente	4.4.1	Reporte da Auditoria Independente	Atende
Auditoria Independente	4.4.2	Atribuições da função de auditor independente	Atende
Auditoria Independente	4.4.3	Tempo de contratação para prestação de serviços	Atende
Auditoria Independente	4.4.4	Serviços extras contratados pela Aurora	Não atende
Auditoria Independente	4.4.5	Assessoramento prestado pela Auditoria Independente ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal em relação as Demonstrações Financeiras e controles internos	Atende
Auditoria Interna	4.5.1	Reporte da Auditoria Interna	Não atende
Auditoria Interna	4.5.2	Atribuições da função do Auditor Interno	Atende
Auditoria Interna	4.5.3	Acompanhamento e gerenciamento de riscos	Atende

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Quadro 27 evidencia os mecanismos estudados, seguido da seção em que foram analisados os resultados da pesquisa, das práticas de fiscalização e monitoramento e o resultado em relação ao atendimento às boas práticas de Governança Corporativa.

Os principais aspectos das práticas de fiscalização e monitoramento do mecanismo Conselho Fiscal, em síntese foram: i) a Cooperativa Aurora promove debate do Presidente com os Presidentes das Cooperativas filiadas, antes da realização da Assembleia Geral Ordinária, para definição dos membros que irão compor o Conselho Fiscal; ii) as reuniões ocorrem de forma mensal e na Assembleia Geral Ordinária, faz-se a aprovação do cronograma de reuniões

com as datas mensais para o decorrer do exercício social; iii) o Conselho Fiscal não tem como prática o relacionamento (atuação) com a Auditoria Independente e Auditoria Interna, para acompanhamento e realização de trabalhos de fiscalização e monitoramento; iv) os conselheiros fiscais buscam conhecimento de forma antecipada sobre o Relatório Anual e, utilizam-se do parecer dos auditores independentes para fundamentar sua opinião e emitir parecer; v) os conselheiros fiscais não opinam sobre as propostas de investimentos, orçamentos e distribuição de sobras antes da realização da Assembleia Geral e; vi) sobre as Demonstrações Financeiras, os conselheiros fiscais, acompanham e emitem opinião, mas não emitem parecer formal direcionado para a Assembleia Geral.

Os aspectos inerentes as práticas de fiscalização monitoramento do mecanismo Auditoria Independente, foram: i) o auditor independente se reporta ao cargo executivo de maior relevância na Cooperativa Aurora; ii) tem como principal atribuição emitir parecer sobre as Demonstrações Financeiras e relatar todas as deficiências consideradas significativas nas auditorias; iii) estão completando cinco anos de prestação de serviços de auditoria para a Cooperativa Aurora; iv) os serviços extras de auditoria contratados pela Cooperativa Aurora, tratam-se de revisões fiscais em relação aos impostos federais e; v) O assessoramento prestado em relação as Demonstrações Financeiras e controles internos, são feitos por meio de carta de recomendações, visando garantir melhor condução dos trabalhos de auditoria independente e não propriamente melhorias dos processos operacionais.

Em relação as práticas de fiscalização e monitoramento do mecanismo Auditoria Interna, destacam-se: i) os auditores internos se reportam diretamente para a diretoria administrativa, ou seja, para o diretor administrativo/financeiro; ii) como principais atribuições dos auditores internos, têm-se: monitorar, avaliar e realizar recomendações, visando aperfeiçoar os controles internos, normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores, seguindo principalmente um programa de auditoria já preestabelecido e desenvolvido por tipo de unidade da Cooperativa Aurora e; iii) os auditores internos fazem o acompanhamento e gerenciamento de riscos por meio de revisão de normas, de indicadores de gestão e indicadores de auditoria, focam os esforços principalmente em relação a aquilo que ocasiona perdas financeiras.

Sobre o Conselho Fiscal, foram verificadas sete práticas, no qual, duas (28,57%) atendem às boas práticas, três (42,86%) não atendem e duas (28,57%) atende parcialmente. Em relação a Auditoria Independente, foram verificadas cinco práticas e destas, quatro (80%) atendem às boas práticas, e somente uma não atende. Sobre a Auditoria Interna, foram verificadas três práticas, sendo que duas (66,67%) atendem e uma (33,33%) não atende às boas práticas. Do montante de quinze práticas verificadas na Aurora, oito atendem integralmente às

boas práticas mencionadas e recomendadas pelo guia do IBGC (2015), ou seja, 53,33% de aderência.

4.7 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, discute-se os resultados em relação a temática Governança Corporativa.

Com relação ao Conselho Fiscal no caso da Aurora, constatou-se que não há relacionamento (atuação) com outros mecanismos internos e externo de fiscalização e monitoramento, que pode denotar, a melhoria de transparência. Para Bueno *et al.* (2017), a interação entre os mecanismos internos e externos, mesmo que de uma forma simbiótica, revela a instituição mais transparente. Verificou-se que na Aurora, o Conselho Fiscal desempenha práticas de fiscalização e monitoramento, por meio de práticas oriundas do conhecimento empírico. Os achados, coadunam Bueno *et al.* (2017) consubstanciado por Aguilera *et al.* (2015), perceberam que grande parte do desenvolvimento feito acerca dos mecanismos externos de governança é empírico e quantitativo. Ainda que essa seja uma característica, também, dos mecanismos internos de governança.

Ainda, nas competências do conselho fiscal da Aurora, constatou-se que não apresenta aderência às boas práticas, no que se refere opinião sobre propostas de Investimentos, Orçamentos e Distribuição de Sobras da Administração, por não opinarem antes da aprovação das propostas em Assembleia Geral. Os achados de Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) vão ao encontro deste estudo, e evidenciam que pouco mais de um terço dos conselhos fiscais opinam anteriormente sobre os investimentos ou estratégias da cooperativa. Tal verificação indica que a maioria dos conselhos fiscais monitora e fiscaliza as ações num momento posterior à tomada de decisão pelo conselho de administração, ao contrário do que é indicado pelos códigos de Governança Corporativa.

Ainda sobre os achados de Siqueira e Bialoskorski Neto (2013), os conselhos fiscais se reúnem para analisar os demonstrativos financeiros. Assim, comparando-se as práticas que têm obrigatoriedade legal – caso do parecer nos relatórios financeiros, assim como do monitoramento e da fiscalização – com as práticas que implicam uma ação preventiva, verificou-se maior adoção de práticas de governança obrigatórias por lei do que daquelas que não são obrigatórias. A prática do mecanismo Conselho Fiscal da Aurora, em relação a opinião e parecer sobre as Demonstrações Financeiras, diverge em partes dos achados dos autores citados, pois, os conselheiros fiscais opinam, mas não emitem parecer formal direcionado a Assembleia Geral.

Em relação a Auditoria Independente, os resultados evidenciaram que a Cooperativa Aurora contrata regulamente auditoria independente (*Big four*), visando a tradicional opinião e parecer sobre as Demonstrações Financeiras. Adicionalmente, a auditoria presta serviços no que se refere a revisões de tributos federais. A primeira constatação, corrobora com os achados de Siqueira e Bialoskorski Neto (2013), de que as cooperativas contratam a auditoria externa com a finalidade principal de prover garantia para o parecer dos conselheiros na assembleia geral.

Cabe ressaltar, que se a cooperativa não for de grande porte (LEI, 11.638/07), não é exigido por lei a contratação de empresa de auditoria externa. Esta consideração fica evidente no estudo de Siqueira e Bialoskorski Neto (2013), constataram que em razão de uma obrigatoriedade legal, é aquela com maior tendência de adoção pelo conjunto das cooperativas estudadas. Ademais é necessário amplo esforço de divulgação, educação e entendimento para que sua adoção seja uma prática que melhore a transparência das cooperativas. Carpes e Cunha (2018) consideram, que o estágio em que se encontram as sociedades cooperativas agropecuárias, são caracterizadas pela estrutura de governança, pela falta de regulação que obriga a uma estrutura mínima de governança e pela obsolescência da legislação societária que as rege, contribui para a falta de cultura organizacional com foco na Governança Corporativa.

No que concerne ao mecanismo de Auditoria Interna, a Cooperativa Central dispõe de estrutura, subordinada a gerência administrativa/financeira, com forte atuação nos controles internos, visando mitigar principalmente os riscos com perdas financeiras. Embora reconhecida e recomendada pelos códigos de boas práticas de Governança Corporativa, contudo, Siqueira e Bialoskorski Neto (2013) relatam que nem todas as cooperativas adotam este mecanismo, pois aproximadamente 75% das cooperativas do estudo, não apresentaram tal mecanismo.

5 SUGESTÃO DE MELHORIAS EM RELAÇÃO AS PRÁTICAS DE FISCALIZAÇÃO E MONITORAMENTO

A Aurora está em processo de desenvolvimento e implementação de um modelo de Governança Corporativa, entende-se que as oportunidades de melhoria verificadas em relação as práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos Conselho Fiscal e Auditoria interna e externa podem ser aprimoradas, a partir dos seguintes fatores:

- a) Os gestores devem buscar conhecimento sobre os mecanismos e literatura, atinente as boas práticas de Governança Corporativa, observando as formalidades necessárias para desempenho das atividades;
- b) Estreitar a comunicação entre os mecanismos, inclusive com implementação de um canal de comunicação entre auditoria interna e conselho fiscal;
- c) O conselho fiscal deve realizar o acompanhamento e/ou desenvolvimento de trabalhos de fiscalização com a auditoria interna, de modo que haja um relacionamento (atuação) destes órgãos;
- d) Adotar como prática do conselho fiscal, acompanhar os trabalhos desenvolvidos pelos auditores independentes.

No entanto, sugere-se ainda, a criação de dois comitês, que são: Comitê de Auditoria e Comitê de Governança Corporativa. Em relação ao Comitê de Auditoria, entende-se que a cooperativa já dispõe de estrutura para implementação deste órgão, pois, têm Auditoria Independente e Auditoria Interna, necessitando apenas de adequações para assessoramento ao conselho de administração. Segundo o IBGC (2015, p. 59) “a existência de um comitê de auditoria é uma boa prática para qualquer organização, independentemente de seu estágio de ciclo de vida”.

Assim, o Comitê de Auditoria pode desempenhar atividades com objetivo de cuidar de ações específicas do Conselho de Administração, voltadas ao monitoramento de controles internos e, torná-los adequados, gerir riscos, gerar relatórios financeiros, atender a legislação, controlar e acompanhar a auditoria independente e a auditoria interna (SOUZA, 2010; CUNHA, 2011).

Sobre a criação do Comitê de Governança Corporativa, sugere-se também como órgão de assessoramento, vinculado ao conselho de administração, submetido à legislação e à regulamentação aplicáveis, ao disposto no Estatuto Social, mas como principal atribuição: auxiliar no desenvolvimento e consolidação do modelo de Governança Corporativa, que já está em processo de desenvolvimento e implementação.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo, além de recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

6.1 CONCLUSÕES

O estudo teve por objetivo analisar as práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos de governança corporativa, a partir da atuação do Conselho Fiscal e da Auditoria em uma Cooperativa Agropecuária. A cooperativa agropecuária selecionada para realização do estudo foi a Cooperativa Aurora, buscou-se contribuir para o desenvolvimento do modelo de Governança Corporativa, que já em processo de implementação na organização.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro consistiu em caracterizar a estrutura organizacional funcional da cooperativa, com relação à Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Auditoria Interna. Para atingir este objetivo, o estudo considerou as características das sociedades cooperativas sob dois aspectos, primeiro: com base na legislação vigente (Lei 5.764/71) e segundo: baseado no Estatuto Social da Cooperativa Central.

As Assembleias Gerais podem ser Ordinárias ou Extraordinárias e configuram-se como órgão supremo da sociedade. A estrutura organizacional funcional e hierárquica da Cooperativa Aurora, contempla a Auditoria Externa, mas esta não foi caracterizada com base no Estatuto Social, justamente por ser uma empresa independente da organização. Na sequência vem o Conselho Fiscal e tem importante papel como órgão social de fiscalização. A Auditoria Interna não dispõe de um Regimento Interno de regulação do órgão. No entanto, observa-se que existe uma hierarquia de cargos e funções, subordinada a diretoria administrativa.

O segundo objetivo específico comparou as práticas de fiscalização e monitoramento realizados pelo Conselho Fiscal e Auditoria com as indicadas pelo Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015) e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015). Para atingir este objetivo foram verificadas sete práticas de fiscalização e monitoramento do mecanismo Conselho Fiscal, cinco da Auditoria Independente e três da Auditoria Interna, totalizando quinze práticas.

Constatou-se que o Conselho Fiscal está alinhado em parte às recomendações dos documentos do IBGC e OCB em relação as boas práticas de Governança Corporativa. Do mecanismo Auditoria Independente, das cinco práticas verificadas, constatou-se que a maioria

atende às boas práticas de Governança Corporativa. Assim como, o mecanismo Auditoria Interna que atendeu com duas, das três práticas verificadas. Do montante de quinze práticas verificadas neste estudo, oito práticas atendem às recomendações de Governança Corporativa.

Em relação ao terceiro objetivo específico, sugerir ações para o Conselho Fiscal e Auditoria visando melhorias das práticas de fiscalização e monitoramento, de forma a assegurar um papel efetivo no processo de gestão. Neste quesito, entre os pontos fundamentais, estão a necessidade de estreitar a comunicação, inclusive com a implementação de um canal de comunicação entre conselho fiscal e auditoria interna; realizar acompanhamento e desenvolvimento dos trabalhos de fiscalização e monitoramento entre conselho fiscal e auditoria interna; adotar como prática, não necessariamente como rotina, mas o conselho fiscal deve acompanhar os trabalhos desenvolvidos pelos auditores independentes; criação de um comitê de auditoria, que visa aproximar a auditoria independente da auditoria interna, com vistas no melhoramento dos controles internos e criação do comitê de governança corporativa, com a finalidade de auxiliar a organização no desenvolvimento e implementação do modelo de Governança Corporativa, que vem sendo estudado na organização.

Depreende-se que as práticas de fiscalização e monitoramento dos mecanismos Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Interna apresentam aderência parcial às boas práticas de Governança Corporativa conforme as recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). Constata-se que a atuação desses mecanismos acontece de forma independente (isolada), há um significativo distanciamento entre os mecanismos analisados, de modo que o enfoque da fiscalização e do monitoramento se voltam a atender os interesses e/ou responsabilidade dos mesmos. Acredita-se que, uma aproximação entre esses mecanismos possa contribuir para implementação integral das práticas de governança corporativa e assim, melhorar e influenciar as ações dos *stakeholders* e dos cooperados.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Esta seção, apresenta as recomendações para futuras pesquisas relacionadas com as práticas de fiscalização e monitoramento realizado, a partir da atuação dos mecanismos Conselho Fiscal e Auditoria, à luz das boas práticas de Governança Corporativa. Considerando-se as limitações do estudo, apresentam-se algumas das recomendações para futuros estudos sobre a temática pesquisada.

A Aurora está em processo de desenvolvimento e implementação de um modelo de Governança Corporativa, entende-se oportuno reaplicar o estudo na empresa pesquisada em

períodos posteriores, a fim de analisar a evolução das práticas de fiscalização e monitoramento, a partir da atuação dos mecanismos Conselho Fiscal e Auditoria ao longo do tempo.

Realizar estudo associando as práticas de fiscalização e monitoramento, a partir da atuação de outros mecanismos, tais como: Conselho de Administração alinhados ao Planejamento, Orçamento e Controladoria, a fim de identificar as peculiaridades que cercam a temática e contribua para o desenvolvimento e melhoramento do modelo de Governança Corporativa nas cooperativas agropecuárias.

Outro aspecto importante sobre o modelo de cooperativa da Aurora, consiste no fato de ser uma Cooperativa Central, com 12 (doze) Cooperativas filiadas. Nesse sentido, sugere-se expandir a pesquisa, delimitando como amostra todas essas cooperativas agropecuárias, de modo, que se possa comparar os achados entre as mesmas.

Ressalta-se que o estudo foi realizado em uma única cooperativa agropecuária e, mesmo que fosse realizado com todas as cooperativas filiadas à Central, não representaria a realidade do universo das cooperativas agropecuárias. Portanto, propõe-se desenvolver estudo com outras cooperativas deste segmento, de modo que se possa analisar como ocorre as práticas de fiscalização e monitoramento, a partir da atuação dos mecanismos Conselho Fiscal e Auditoria, nessas organizações.

Por fim, recomenda-se a elaboração de novas pesquisas com essa temática, com abordagem de teorias como Agência, Nova Economia Institucional, dentre outras, para sustentar a discussão do tema Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias ou em outras organizações que poderão ser estudadas.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; DESENDER, K.; BEDNAR, M. K.; LEE, J. H. Connecting the Dots - bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 483-573, 2015.
- ANUCHITWORAWONG, C. The Value of Principles-Based Governance Practices and the Attenuation of Information Asymmetry. **Asia-Pacific Finance Markets**, Hong Kong, v. 17, n. 2, p. 171-207, 2010.
- ARROW, K. J. Control in Large Organizations. **Management Science**, v. 10, n. 3, p. 397-408, 1964.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BECHT, M.; BOLTON, P; ROELL, A. Corporate Governance and Control. Cambridge: NBER. **Working Paper**, 2002.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: McMillan, 1932.
- BIALOSKORSKI NETO, S. A nova empresa cooperativa. Agroanalysis. **Revista de Economia da Agrícola da FGV**. São Paulo, v. 18, n. 1, p. 48, 1998.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **RER**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 119-138, 2007.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; GOMES, C. B. Um ensaio sobre os desafios da intercooperação entre cooperativas agropecuárias no Brasil. Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). **Management**, Brasília. v. 3, n. 1, p. 20-26, 2010.
- BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.
- BIANCHI, M; SILVA, C. V.; GELATTI, R; ROCHA, J. M. L. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999 e 2008. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 15, p. 1-26, 2009.
- BIJMAN, J.; DIJK, G. V. Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: a Dutch Perspective. **Paper presented at the International Workshop Rural Co-operatives in the 21st Century**. Rehovot, Israel, 2009.
- BLAIR, M. M. Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century. **Long Range Planning**, London, v. 3, n. 29, p. 432, 1996.

BOESSIO, A. T.; DOULA, S. M. Sucessão Familiar e Cooperativismo Agropecuário: Perspectivas de Famílias Cooperadas em um Estudo de Caso no Triângulo Mineiro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 40, p. 433-458, 2017.

BUENO, G. *et al.* Mecanismos Externos de Governança Corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 120-141, 2018.

BRASIL, Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União, Brasília/DF**, 1971.

BRASIL, Lei n.º 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos das Leis n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. **Diário Oficial da União, Brasília/DF**, 2007.

CARPES, A. M. S; CUNHA, P. R. Mecanismos de governança corporativa nos diferentes ciclos de vida de cooperativas do sul do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.

CARVALHAL DA SILVA, A. L. **Governança corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTRO, A. M. G. Análise da competitividade de cadeias produtivas. **Workshop da Suframa - Cadeias produtivas e extensão rural na Amazônia.** Manaus: Embrapa, 2000.

CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013.

CHIBANDA, M; ORTMANN, G. F.; LYNE, M.C. Institutional and governance factors influencing the performance of selected smallholder agricultural cooperatives in KwaZulu-Natal. **Agrekon**, v. 48, n. 3, p. 293-315 2009.

CHRISTENSEN, J; KENT, P; STEWART, J. Corporate governance and company performance in Australia. **Australian Accounting Review**, v. 20, n. 4, p. 372-386, 2010.

CLAKSON, M. B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of managerial Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

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

COSTA, D. R. M. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras.** 2010. 133 f. Tese (Doutorado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. São Paulo: Artmed Editora, 2007.

CUNHA, P. R. **Proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir à qualidade das demonstrações contábeis**. 2011. 243 f. Tese (Doutorado em Contabilidade e Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2011.

DAL MAGRO, C.; CHRISTIANO GORLA, M.; KROENKE, A.; HEIN, N. Ranking das cooperativas agropecuárias: um estudo dos indicadores de desempenho e a relação com atributos de governança corporativa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 17, n. 2, p. 253-268, 2015.

DENIS, D. K. Twenty-five years of corporate governance research and counting. **Review of Financial Economics**, Lausanne, v. 10, n. 3, p. 191-212, 2001.

EHIKIOYA, B. I. Corporate governance structure and firm performance in developing economies: evidence from Nigeria. **Corporate Governance**, v. 9, n. 3, p. 231-243, 2009.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FENG, L. **On the nature of cooperatives: a system of attributes perspective**. Motivation, Coordination and Cognition in Cooperatives. Thesis Erasmus University, 2010.

FERREIRA, L. B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. H. S. **A técnica de observação em estudos de administração**. Rio de Janeiro, RJ, 2012.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2009.

FISS, P. C. (org). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008.

FONSECA J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará. 2002.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). **The State of Food and Agriculture**. Roma, 2016.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Saraiva: EdUsp, 1973.

FRIEDRICH, L.; BAGATINI, F. Práticas de governança corporativa em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul. **Gobernanza empresarial de tecnologías de la información**, Bento Gonçalves, v. 210, n. 1, p. 201, 2015.

GIBBS, G. R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Desafios para a gestão financeira das cooperativas agropecuárias brasileiras. **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 76-98, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONZALEZ, R. S. Governança Corporativa: **O poder de transformação das empresas**. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

HANSMANN, H. **The Ownership of Enterprise**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996.

IGUAL, J.; MELIA-MARTI, E.; CARNICER ANDRÉS, M. P. Internal governance of Spanish agricultural cooperatives. **CEGEA - Centre for Research in Business Administration**. Spain, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

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

IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**: a prática do cooperativismo como alternativa para uma economia centrada no trabalho e no homem. São Paulo: Editora STS, 1997.

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

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Rights and Production Functions: An Application to Labor Managed Firms and Codetermination. **Journal of Business**, v. 52, n. 4, p. 469-506, 1979.

KITAGAWA, C. H. **Nível de adesão de empresas latino-americanas aos princípios de governança corporativa recomendados pela Oecd**. 2007. 221 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1-2, p. 3-27, 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEES, M. Corporate Governance in European Co-operatives in The World of Co-operative Enterprise, **Oxford: Plunkett Foundation**, 1995.

LEES, M.; VOLKERS, R. General Trends, Findings and Recommendations. **Review of International Co-operation**, v. 89, n. 4, p. 37–49, 1996.

LIMA, S. H. O.; OLIVEIRA, F. D.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M. Governança corporativa e desempenho econômico: uma análise dos indicadores de desempenho entre os três níveis do mercado diferenciado da BM&FBovespa. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 2, p. 1-18, 2015.

MACEI, D. N. **Ato cooperativo & tributação**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2014.

MACHADO, C. M. A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria. Porto Alegre: **CRCRS**, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Economics, organization & management. New Jersey: **Prentice Hall**, 1992.

MIZRUCHI, M. S. Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 426-435, 1983.

MONKS, R. A. G. The new global investors. New York: **Captone**, 2001.

NELSON, D. Essays on Corporate Governance. **University of Arizona**, 1999.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança Corporativa na Prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OCB. Organização das cooperativas do Brasil. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/>> Acesso em: 20 de outubro de 2017.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. Principles of corporate governance. Paris: **Author**, 2004.

PINTO, N. G. M.; REISDORFER, V. K. Governança cooperativa. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, **Rede e-Tec Brasil**, Santa Maria, 2015.

PIVOTTO, D.; WAQUIL, P. D.; DE SOUZA, M.; SPANHOL, C. P. Governança cooperativa: o problema do horizonte em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 3, p. 206-228, 2015.

POLITELO, L. **Mecanismos de Governança Corporativa e Desempenho de Empresas Familiares Listadas na BM&F BOVESPA**. 2013. 166 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PRESNO AMODEO, N. B. **As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade**. 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

RENNEBOOG, L.; SZILAGYI, P. G. (2011). The role of shareholder proposals in corporate governance. **Journal of Corporate Finance**, v. 17, n. 1, p. 167-188, 2011.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, S. D. **Práticas de governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito**. 2016. 212 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SEXTON, R. J. Imperfect Competition in Agricultural Markets and the Role of Cooperatives: A spatial analysis. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 72, n. 3, p. 709-720, 1990.

SHLEIFER, A; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, p. 737-783, 1997.

SIFFERT FILHO, N. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 9, p. 123-146, 1998.

SILVA, A. S. V. C.; INÁCIO, H. C. Relação entre a auditoria interna e a auditoria externa e o impacto nos honorários dos auditores externos. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 1, p. 135-146, 2013.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SIQUEIRA, L. C. **Conselho fiscal e auditoria em cooperativas agropecuárias: uma análise sobre a adoção de práticas de monitoramento**. 2011. 157 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

SIQUEIRA, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: Uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2013.

SOUZA, P. C. S. S. **Práticas do comitê de auditoria**: evidências de empresas brasileiras. 2010. 131 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SPANVELLO, R.; LAGO, A. As cooperativas agropecuárias e a sucessão profissional na agricultura familiar. **Conhecimento para a Agricultura do Futuro**, Londrina-PR. 2007.

STAATZ, J. M. **The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences**. Washington, D.C.: USDA, 1987.

STEINBERG, Herbert. **Governança corporativa**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa social**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

USDA Antitrust Status of Farmer Cooperatives: The History of The Capper Volstead Act. Rural Business Cooperative Service. **Cooperative Information Report**, 2002.

VASCONCELOS, F. C. (org). **Cooperativas**: coletânea de doutrina, legislação, jurisprudência e prática, São Paulo: Iglu, 2001.

WILLIAMSON, O. E. Corporate Governance. **The Yale Law Journal**, v. 93, n.7, p. 1197-1230, 1984.

WITHERELL, W. The OECD and corporate governance. **Financial Reporting**, Paris, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, L. H. B. **Sociedades cooperativas**: resumo prático. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração da USP**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas/Questões a serem aplicadas

Questões a serem aplicadas ao vice-presidente, membro do Conselho de Administração.

- a) Quais são as atribuições do Conselho de Administração?
- b) Quais são as principais funções desempenhadas pelos conselheiros?
- c) Como é o relacionamento (atuação) do Conselho de Administração com o Conselho Fiscal?
- d) Como é o relacionamento (atuação) do Conselho de Administração com a Auditoria Independente?
- e) Como é o relacionamento (atuação) do Conselho de Administração com a Auditoria Interna?

Questões a serem aplicadas aos conselheiros, membros do Conselho Fiscal.

- a) Quais são as atribuições e objetivos do Conselho Fiscal?
- b) Quais são as principais funções desempenhadas pelos conselheiros?
- c) Como ocorreu a composição (estrutura) do Conselho Fiscal?
- d) Qual é a rotina de trabalho de um conselheiro, seu modo de atuação?
- e) Qual a periodicidade de realização das reuniões do Conselho Fiscal?
- f) Como é o relacionamento (atuação) do Conselho Fiscal com o Conselho de Administração?
- g) Como é o relacionamento (atuação) do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente?
- h) Como é o relacionamento (atuação) do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna?
- i) Como o Conselho Fiscal opina sobre a contratação, substituição e remuneração dos auditores independentes da Cooperativa?
- j) Como o conselho opina sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral?
- k) Como o conselho opina sobre as propostas do órgão de administração a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a planos de investimento ou orçamentos, distribuição de sobras. Se sim, há uma aprovação formal?
- l) Como é examinado as demonstrações financeiras do exercício social e sobre essas o Conselho Fiscal opina?
- m) Como é avaliado a eficácia dos controles internos da Cooperativa e recomendado mudanças, caso necessárias?

- n) Como o conselho toma conhecimento dos relatórios de auditoria interna, dos auditores independentes, analisando suas recomendações e pareceres, e se necessário convidando-os a participar de reuniões do Conselho Fiscal?
- o) Como ocorre a discussão com os auditores independentes, auditores internos, diretoria executiva, diretor financeiro e áreas de apoio da administração relativas a controles internos o resultado da avaliação do sistema de controles internos, visando seu aprimoramento?

Questões a serem aplicadas ao Auditor Independente.

- a) Para quem a auditoria independente se reporta?
- b) Quais são as atribuições da função de auditor independente?
- c) Quais são as principais funções desempenhadas por um auditor independente?
- d) Como ocorreu e por quanto tempo a empresa de Auditoria Independente irá prestar serviços para a Cooperativa?
- e) Quais serviços foram contratados pela Cooperativa junto a empresa de Auditoria Independente?
- f) Como se dá o assessoramento ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal em relação as demonstrações financeiras e controles internos?
- g) Quais relatórios e informações são analisados em conjunto pela Auditoria Independente e Auditoria Interna antes de repassar ao Conselho Administração e Conselho Fiscal?

Questões a serem aplicadas aos Auditores Internos.

- a) Para quem a auditoria interna se reporta?
- b) Quais são as atribuições da função de auditor interno?
- c) Quais são as principais funções desempenhadas por um auditor interno?
- d) Como é feito o acompanhamento e gerenciamento de riscos?
- e) Como são monitorados os processos inerentes ao controles internos e conformidade (compliance)?
- f) Quais reuniões o auditor interno participa ou tem a obrigação de se fazer presente e a sua periodicidade?
- g) Como são confeccionados os relatórios para os conselhos e sua periodicidade?

APÊNDICE B – Práticas a serem verificadas por meio da análise do estudo de caso

Práticas para Conselho Fiscal

- Fiscalizar a administração.
- Verificar cumprimento de deveres legais e estatutários.
- Opinar em propostas de investimentos.
- Opinar em estratégias da organização.
- Dar parecer em relatórios.
- Denunciar erros, fraudes/proteção dos interesses da organização.
- Analisar demonstrações financeiras.
- Opinar sobre as demonstrações financeiras.
- Representação dos sócios/acompanhar trabalho de auditores externos.

Práticas para Auditoria Independente

- Verificar demonstrações financeiras.
- Adequação a realidade.
- Revisão de controles internos.
- Avaliação de controles internos.
- Parecer com escopo, trabalhos efetuados, opinião, responsabilidades assumidas.
- Verificação das políticas contábeis.
- Verificação de deficiências relevantes.
- Verificação de falhas em controles.
- Verificação de casos de discordância com a diretoria.
- Avaliação de Riscos/Análise de possibilidades de fraudes.

Práticas para Auditoria Interna

- Fontes de evidências.
- Monitorar e avaliar o ambiente de controles internos.
- Monitorar e avaliar normas.
- Monitorar e avaliar procedimentos estabelecidos pela gestão.
- Atuar proativamente.
- Recomendações de aperfeiçoamento de controles.
- Apontar melhoria de processos e práticas.