



## Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil

### *Corporate Governance Mechanisms in the Different Life Cycles of Agricultural Cooperatives in Southern Brazil*

Antonio Maria da Silva Carpes<sup>1</sup> e Paulo Roberto da Cunha<sup>2</sup>

#### RESUMO

O estudo objetiva analisar a relação entre os Mecanismos de Governança Corporativa e os estágios de ciclo de vida organizacional das cooperativas (CVO) agropecuárias localizadas na região Sul do Brasil. A pesquisa foi conduzida a luz da teoria da agência, como base teórica. O estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*. A amostra foi composta por 129 cooperativas agropecuárias, com sede nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A coleta de dados foi realizada por intermédio de questionário contendo 81 questões distribuídas em três blocos. Quanto a abordagem do problema de pesquisa, o estudo é predominantemente quantitativo. Os mecanismos de governança corporativa (MGC) foram determinados a luz das orientações emanadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e compreenderam: a participação dos cooperados, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria e conselho fiscal. Os CVO foram determinados à luz da teoria de Miller e Friesen (1984): nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. No procedimento de análise de dados, foram utilizadas a análise descritiva, a aplicação do *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS) e a regressão logística multinomial. 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.

**Palavras-chave:** Mecanismos de governança corporativa, Ciclo de vida organizacional, Teoria da agência.

#### ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship between Corporate Governance Mechanisms and the organizational life cycle stages of agricultural cooperatives (CVOs) located in Brazil's southern region. This research was based upon agency theory. The study was conducted through descriptive research, carried out by means of data collection or survey. The sample*

<sup>1</sup> Universidade Regional de Blumenau (FURB), Santa Catarina, Brasil. E-mail: [carpes.antonio@gmail.com](mailto:carpes.antonio@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Regional de Blumenau (FURB), Santa Catarina, Brasil. E-mail: [paulocsa@furb.br](mailto:paulocsa@furb.br)

*consisted of 129 agricultural cooperatives, headquartered in the states of Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná. Data collection was conducted by questionnaire containing 81 questions divided into three blocks. As for the approach to the research problem, the study is mainly quantitative. Corporate governance mechanisms (MGC) were determined from the guidelines issued by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) and included: the participation of cooperative members, the board of directors, the executive board, the audit and fiscal council. The CVO were determined from Miller and Friesen's (1984) theory: birth, growth, maturity, rejuvenation and decline. For the data analysis procedure, we used descriptive analysis, application of the Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) and multinomial logistic regression. The research findings demonstrate a development of corporate governance mechanisms, participation from cooperatives and the board of directors, in the initial stages and weakening participation from the stage of maturity. Although results are limited in terms of statistical significance, the other mechanisms still have significant participation within the cooperatives' corporate governance structure.*

**Keywords:** *Corporate governance mechanisms, Organizational life cycle, Agency theory.*

## 1 INTRODUÇÃO

A abordagem teórica que discorre sobre mecanismos de governança corporativa é um tema embrionário quando estudado no universo das cooperativas agropecuárias (Silva, Souza & Silva, 2015). Devido ao crescimento das atividades cooperativas e à consequente necessidade de aprimorar seus processos de gestão, os estudos começaram a ser direcionados para identificação e caracterização das estruturas de governança nestas organizações.

Na medida em que a cooperativa cresce e torna-se complexa, faz-se necessário um conjunto de mecanismos que possa proteger a propriedade e mitigar os conflitos de agência (Staatz, 1987). O crescimento das sociedades cooperativas está relacionado com a complexidade de sua gestão, cuja estrutura é caracterizada por cooperados (sócios) que atentam mais para a renda proveniente da venda do seu produto para a cooperativa do que propriamente para as sobras (resultado) da cooperativa. A baixa importância dada às sobras da cooperativa nos rendimentos anuais do cooperado não implica a diminuição de possibilidades de oportunismo, haja vista a presença de custos de agência, promovendo um cenário que pode vir a afetar o desempenho corporativo (Zylbersztajn, 1994).

O presente estudo passa pelo universo teórico que discorre sobre o tema governança corporativa (GC), com atenção aos problemas de controle, os quais, segundo Cook (1995), são originados pelas divergências estabelecidas entre os proprietários e aqueles que gerenciam a cooperativa. Monitorar as relações de agência no intuito de mitigar os possíveis custos enseja a adoção de boas práticas de governança, sustentadas por um conjunto de mecanismos que compreende um sistema de regras institucionais e legais, necessárias ao gerenciamento das relações entre agente e principal (Rediker & Seth, 1995; Shleifer & Vishny, 1997).

As cooperativas trazem, em sua estrutura organizacional, a presença de custos coletivos associados ao processo de tomada de decisões em relação à delegação do direito de controle e monitoramento de suas atividades. Os referidos custos são originados a partir dos diferentes interesses particulares de seus membros e influenciam os padrões de propriedade, assim como a forma com que essa propriedade coletiva é organizada internamente (Siqueira & Bialoskorski Neto, 2014).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) desenvolveu o Código das Melhores Práticas de Governança, que contém recomendações sobre propriedade, composição e funcionamento do conselho de administração, gestão da organização, auditoria e conselho fiscal. Em sua definição, a GC nas cooperativas compreende um sistema que busca o equilíbrio na relação entre cooperados, gestores e órgãos de controle, no intuito de alinhar os interesses das partes (IBGC, 2015).

O caminho a ser trilhado pelas sociedades cooperativas no mercado passa por uma estrutura de GC eficiente e uma clara definição dos direitos de propriedade. estrutura de propriedade difusa exercida nas cooperativas ocasiona problemas de governança (Cook, 1995).

Um contexto caracterizado pela profusão de diferentes negócios expõe as organizações a diversos fatores contingenciais, o que sugere que diferentes configurações organizacionais apresentam composições particulares de mecanismos de governança. Esses fatores implicam no desenho da estrutura de GC (Jaksén & Pettersen, 2012).

No âmbito das organizações, Filatotchev, Toms & Wright (2006) apontam para oportunidades de pesquisa que relacionem a GC à abordagem do ciclo de vida organizacional, investigando como as diferentes configurações organizacionais, em cada fase do ciclo de vida, afetam suas estruturas de GC. Estudos teóricos e empíricos (Greiner, 1972; Quinn & Cameron, 1983; Miller & Friesen, 1984; Cook, 1995) abordaram o ciclo de vida das organizações que atuam em diversos segmentos. As sociedades cooperativas, em diferentes contextos de negócios, sujeitam-se à mesma problemática.

O papel exercido pelas cooperativas no mercado agrícola suscita questões relativas à permanência dessas em um cenário de mudanças econômicas, mercadológicas e tecnológicas. Este estudo analisa as sociedades cooperativas localizadas no Sul do Brasil, com suas respectivas estruturas de governança, determinadas a partir de configurações escolhidas espontaneamente, e sua relação com o estágio de ciclo de vida organizacional.

A problemática que envolve o presente estudo perpassa as premissas apresentadas por Filatotchev *et al.* (2006) de que não existe um modelo de GC que seja universal e de que os parâmetros da estrutura de governança podem estar relacionados com as configurações de transição das cooperativas em determinados ciclos de vida. A partir dessa reflexão, acrescentando-se a visão de Cook (1995), no sentido de que as especificidades das sociedades cooperativas sujeitam-se a problemas de governança, emerge a questão central deste estudo, fundamentada no contexto das sociedades cooperativas agropecuárias brasileiras. A relevância do segmento cooperativo agropecuário no contexto econômico e social, vista pelas contribuições direcionada a seus membros e à economia local, tornam pertinente a investigação científica no âmbito da evidenciação da estrutura de GC apresentada pelas referidas organizações (OCB, 2015).

A partir das referidas premissas, delinea-se o objetivo geral deste estudo, que é o de analisar a relação entre os mecanismos de governança corporativa e os estágios de ciclo de vida organizacional de cooperativas agropecuárias localizadas na região Sul do Brasil.

A questão proposta objetiva acrescentar *insights* teóricos na lacuna de pesquisa apontada por Filatotchev, Toms & Wright (2006), e observada por Jaksén e Pettersen (2012), no que diz respeito à verificação da relação entre a adoção de boas práticas de GC e as fases do ciclo de vida organizacional. A presente pesquisa justifica-se pelo estágio em que se encontram as pesquisas que relacionam a GC e o ciclo de vida organizacional, em especial no âmbito das sociedades cooperativas.

As boas práticas de GC buscam aumentar o valor da organização e proporcionar a sua longevidade (IBGC, 2015). Embora ainda sejam incipientes as pesquisas de GC no universo

das sociedades cooperativas, algumas pesquisas (Silva, Souza & Leite, 2011; Siqueira & Bialoskorski Neto, 2014; Fontes Filho, Ferreira & Marucci, 2014; Santos, 2016; Pies, Baggio, & Romeiro, 2016) começam a estudar as variáveis que circundam o tema.

Silva, Souza & Leite (2011) e Siqueira & Bialoskorski Neto (2014) investigaram as práticas de monitoramento de gestão adotadas pelas cooperativas brasileiras. Fontes Filho, Ferreira e Marucci (2014) pesquisaram as relações existentes no âmbito do conselho de administração das cooperativas de crédito, a partir de um estudo que buscou identificar e verificar como são exercidos os diferentes papéis desempenhados pelo conselho de administração. Santos (2016) investigou a variável desempenho e sua relação na estrutura de governança das cooperativas de crédito brasileiras. Em relação à participação dos cooperados, Pies, Baggio e Romeiro (2016) examinaram a participação dos cooperados, a partir de um estudo de caso, nas definições estratégicas e no monitoramento dos resultados.

No tocante à teoria do ciclo de vida organizacional, no universo das sociedades cooperativas, há um vasto caminho a ser explorado. No âmbito internacional, Bielik (2004) analisou como ocorreu a evolução das cinco principais organizações tradicionalmente envolvidas na comercialização e na movimentação de grãos na Austrália, utilizando-se da abordagem do ciclo de vida organizacional proposta por Cook (1995).

Neste estudo, a classificação das cooperativas nas diferentes fases de seu ciclo de vida utiliza-se da abordagem de Miller e Friesen (1984), adequando o constructo as características organizacionais das sociedades cooperativas, com a proposta de se verificar a relação existente entre os mecanismos de GC e as diferentes fases do ciclo de vida das cooperativas pesquisadas.

A relevância do segmento cooperativo agropecuário pode ser observada pelos números divulgados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). No panorama do cooperativismo brasileiro, as 6.655 cooperativas, distribuídas em 13 ramos de atividades, geram quase 377 mil empregos formais, dos quais mais da metade — 188.777 empregados — são do ramo agropecuário. Nesse ramo, constam 1.555 cooperativas agropecuárias registradas, com um contingente de mais de um milhão de associados distribuídos nas diferentes regiões brasileiras (OCB, 2017).

O recorte efetuado com as cooperativas sediadas na região Sul do Brasil justifica-se pela vocação que as cooperativas dessa região possuem no agronegócio e pela representatividade, em números, apresentada pelos três estados que compõem a região.

A relevância desta pesquisa está na aplicabilidade de seus resultados, cujos achados podem contribuir para o entendimento das estruturas de GC das cooperativas agropecuárias em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Governança corporativa à luz da Teoria da Agência**

A Teoria da Agência está preocupada em resolver dois problemas: a relação conflitante entre os diferentes anseios entre principal e agente, em que o fator limitante é a necessidade, por parte do principal, de averiguar o que está sendo feito pelo agente, e a partilha de risco, haja vista que principal e agente podem ter diferentes atitudes em relação ao risco. O foco da teoria reside em determinar o contrato mais eficiente que irá reger a relação entre principal-agente (Eisenhardt, 1989).

No sistema cooperativo agropecuário brasileiro, não há obrigatoriedade contratual nas transações entre os cooperados e a cooperativa. Essa característica é interessante para o

associado quando se consideram os custos de oportunidade dele no mercado, porém pode onerar a cooperativa, pois pode incentivar oportunismos contratuais e influenciar, de forma negativa, a eficiência econômica da cooperativa (Bialoskorski Neto, 2007).

Os custos de agência de elaboração e monitoramento de contratos estão presentes nas cooperativas e promovem impacto nas despesas de monitoramento. A igualdade de direito entre os cooperados, quanto ao voto, torna a relação mais complexa. Um cooperado alheio às atividades da cooperativa possui o mesmo peso de decisão do que aquele cuja movimentação foi alta no período, o que, também, denota complexidade no que se refere à separação de propriedade e controle e ao monitoramento das atividades exercidas pelo grupo de controle (Silva, Souza, & Silva, 2015).

As relações contratuais existentes nas sociedades cooperativas, em que o cooperado é, ao mesmo tempo, agente e principal, geram custos que necessitam de monitoramento. Entender esse processo, identificando e administrando esses custos, é imprescindível para uma boa gestão da cooperativa, porque minimiza a expropriação de recursos. Nesse sentido, uma estrutura de GC permite consolidar o processo.

Carvalho (2002) conceitua a GC como um conjunto de mecanismos que compõe as diretrizes que regulam a condução do processo decisório dentro das organizações, no sentido de fortalecer a confiança nas relações existentes entre acionistas e organizações (Punsuvo, Kayo & Campos Barros, 2007).

A GC é um sistema constituído por órgãos de governança, como conselhos de apoio e monitoramento da gestão, os quais apresentam um conjunto de diretrizes com a finalidade de alinhar interesses e de aperfeiçoar o desempenho das organizações (IBGC, 2015). A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), alinhada com esse conceito, reitera a finalidade de se aperfeiçoar o desempenho de uma companhia a partir da proteção das partes interessadas e, desse modo, mitigar os custos de agência.

No âmbito das sociedades cooperativas, as práticas de GC podem contribuir para minimizar os conflitos de agência e são adotadas pelos principais atores internos – cooperados, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria e conselho fiscal –, os quais compõem, em seus respectivos conselhos, um conjunto de mecanismos de GC (Silva, Souza, & Leite, 2011). Ao se compreender cooperados como proprietários, a participação deles operacionaliza-se na comercialização dos produtos e serviços com a cooperativa e nas decisões para a condução da gestão (Bialoskorski Neto, 2007). Por sua vez, o conselho de administração, mesmo se compuser atributos de idoneidade, não apresenta, na maioria das vezes, conhecimento técnico para auxiliar na tomada de decisões estratégicas no mundo dos negócios (Cornforth, 2004). A diretoria executiva, eleita pelo conselho de administração, a quem deve se reportar, tem por missão buscar a eficácia estratégica, promovendo a otimização do retorno dos investimentos e a criação de valor da organização (Andrade & Rossetti, 2012).

A instalação de mecanismos para o monitoramento da gestão, entre os quais se destacam a auditoria independente e a auditoria interna (Zaman, Hudaib, & Haniffa, 2011), é imprescindível para que os cooperados mitiguem a expropriação. Watts e Zimmerman (1983) compreendem o sucesso da auditoria como mecanismo de controle dos custos de agência, desde que os auditores tenham a independência para reportarem e divulgarem possíveis quebras contratuais.

Jensen e Meckling (1976) observam a necessidade de investimento em ações de monitoramento e controle que inibam atitudes oportunistas por parte dos agentes. Entretanto, é possível que os custos de um monitoramento completo das ações dos agentes possam se tornar inviáveis para a estrutura, o que demonstra a necessidade do apoio de outros entes, como, por

exemplo, o conselho fiscal (Hölmstrom, 1979), considerado elemento integrante do sistema de governança das cooperativas, visto como um controle independente para os cooperados que buscam agregar valor à organização (IBGC, 2015).

O sistema de GC, nas sociedades cooperativas, visa proteger a estrutura de propriedade da cooperativa a partir da adoção de determinadas práticas de governança, as quais sugerem como linhas mestras a aplicação de diretrizes para toda a organização, o fortalecimento da transparência, a prestação de contas e a equidade entre todos os cooperados (Silva, Sousa, & Leite, 2011).

Portanto, a Teoria da Agência embasa as reflexões teóricas em relação aos conflitos de agência nas organizações. Nas sociedades cooperativas, caracterizadas por uma estrutura de propriedade difusa, custos de agência são inevitáveis. Nesse sentido, a estrutura de controle e acompanhamento já existe, por meio das diretrizes que regulam o funcionamento das sociedades cooperativas (Lei n.º 5.764/1971). Entretanto, o monitoramento e o acompanhamento efetivam-se pela averiguação das práticas de governança dentro de cada órgão.

## **2.2 Modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984)**

Na ausência de estudos longitudinais que observassem uma sequência evolutiva dos estágios do ciclo de vida organizacional, Miller e Friesen (1984) construíram uma proposição para preencher essa lacuna de pesquisa, reportando seu modelo de cinco estágios no estudo intitulado *A longitudinal study of the corporate life cycle*. Segundo os autores, uma série de estudos anteriores comprova a existência de transições típicas, desde o surgimento da organização até ficaram mais velhas e complexas.

Miller e Friesen (1984) desenvolveram uma rica caracterização de cada estágio do ciclo de vida organizacional, a partir de padrões de transição (tendências de evolução), na qual argumentam que as organizações que crescem somente em função do envelhecimento natural da idade não alteram seu estágio. A alteração de fase estaria relacionada a mudanças significativas das variáveis. A proposição está fundamentada em um conceito denominado de configuração, o qual consiste em conjunto de elementos conectados e alinhados com determinada dimensão, como, por exemplo, estrutura.

O modelo de Miller e Friesen (1984) contempla cinco fases do período de existência das organizações: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. O nascimento é caracterizado por estruturas jovens, de pouco controle, e se estabelece, pela primeira vez, um nicho de mercado. No estágio de crescimento, inicia-se o processamento formal de informações e de métodos de tomada de decisão e aumenta-se o portfólio de produtos. O estágio de maturidade caracteriza-se por estruturas formais e burocráticas, em que o foco está na eficiência, e por complexidade na gestão. No estágio de rejuvenescimento, busca-se a retomada dos rumos da organização, cujas características são diversidade de produtos e mercados, estrutura divisionalizada, inovações e sofisticação dos controles para monitoramento das divisões. O estágio de declínio é caracterizado por queda no crescimento, sistemas de informação e controle ultrapassados, deficiência na comunicação entre as áreas e centralização da tomada de decisão, que se torna conservadora.

Esse modelo consolidou-se como um dos principais estudos que tratam da teoria do ciclo de vida organizacional, pois as características dimensionadas em cada estágio levam em conta atributos que se aplicam a quaisquer organizações, independentemente da estrutura legal societária.

### 2.3 Hipóteses da pesquisa

Embora limitados ao número de estudos que relacionassem ou associassem os mecanismos de GC e com o ciclo de vida organizacional (Filatotchev *et al.*, 2006), em especial no contexto de cooperativas agropecuárias (Cook, 1995), ao revisitar a literatura que abarca as duas variáveis, foi possível delinear alguns pressupostos que permitem formular possíveis hipóteses.

A literatura que aborda o ciclo de vida nas organizações defende a existência de uma evolução natural, promovida por transições que levam empresas jovens a tornarem-se complexas (Necyk & Frezatti, 2010). Entre os fatores organizacionais, ao longo da existência das empresas, insere-se a estrutura de GC, presente no ambiente empresarial. Em sua pesquisa, Jacksén e Pettersen (2012) constataram que, tanto quantitativamente como qualitativamente, os mecanismos de GC ajustam-se aos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional.

No quadro teórico de abordagem do ciclo de vida das cooperativas, o estudo de Cook (1995) é amplamente referenciado pelos pesquisadores. O autor observa que o primeiro estágio é caracterizado por percepções como reconhecimento, compreensão e manifestação dos cooperados para buscarem ações colaborativas com vistas a melhoraras suas condições socioeconômicas frente aos custos de mercado e a buscar oportunidades coletivas.

O aumento da complexidade organizacional (Fama & Jensen, 1983) nas organizações resulta na necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, pressupondo a existência de determinado nível de GC. Dessa forma, presume-se uma relação existente entre a complexidade organizacional e a estrutura de GC (Assunção, De Luka, Vasconcelos, & Rezende, 2014). Segundo Staatz (1987), na medida em que uma cooperativa cresce, sua estrutura organizacional é caracterizada pela complexidade e é exposta a desafios que levam à revisão de sua estrutura de propriedade, e isso influencia a relação entre os órgãos de governança (Siqueira & Bialoskorski Neto, 2014).

O quadro teórico apresentado por Filatotchev *et al.* (2006) sugere que as organizações passam por determinados limites que indicam a transição para próximas fases do ciclo de vida organizacional. As fases iniciais, como nascimento e crescimento, são caracterizadas pela busca de nicho de mercado, por pouca formalização de controle e por um processo evolutivo, no sentido de se buscar um ambiente mais analítico diante da ampliação de mercado (Quinn & Cameron, 1983; Miller & Friesen, 1984; Lester, Parnell, & Carraher, 2003). Certo, Covin, Daily e Dalton (2001) argumentam que mecanismos de GC não são tão presentes nos primeiros estágios do ciclo de vida das organizações. Nesse sentido, presume-se que as fases de nascimento e de crescimento possuem uma estrutura de governança caracterizada por menor desenvolvimento de mecanismos de GC.

No tocante a participação de cooperados, há um processo de evolução nas fases iniciais, mas, no estágio de maturidade, essa participação diminui. A participação de cooperados está relacionada ao crescimento econômico das sociedades cooperativas, porque implica o aumento do número de cooperados. Quanto maior esse número, maiores serão os custos, considerando-se o custo-benefício de uma maior divisão relativa ao processo de tomada de decisões nas assembleias e nas análises dos rumos a serem seguidos pela cooperativa (Bialoskorski Neto, 2007).

Em outro extremo, o estágio de declínio é caracterizado por ineficiência dos controles, burocratização dos processos e má gestão da informação (Miller e Friesen, 1984). A falta de comunicação interna e de transparência nas operações e nas práticas de gestão das cooperativas

leva a uma menor participação dos cooperados, em razão da falta de confiança na gestão (Goodman, 1994). A insatisfação dos cooperados com a gestão de sua cooperativa resulta em atitudes negativas quanto ao comprometimento deles com a cooperativa (Bhuyan, 2007). Diante desses pressupostos, apresentam-se duas hipóteses:

H1A: As cooperativas agropecuárias nos estágios iniciais possuem mecanismos de GC participação dos cooperados mais desenvolvidos se comparadas às cooperativas em estágio de maturidade.

H1B: As cooperativas agropecuárias no estágio de declínio possuem mecanismos de GC participação dos cooperados mais desenvolvidos se comparadas às cooperativas em estágio de maturidade.

Conforme observado por Silveira (2002), os códigos de boas práticas de governança destacam a importância de um conselho de administração composto por membros externos como fator de melhora no processo de gestão das organizações. Entretanto, as cooperativas agropecuárias brasileiras são caracterizadas por estruturas em que não é possível inserir membros externos e pela não separação entre propriedade e controle (Costa & Azevedo, 2010). Dart, Bradshaw, Murray e Wolpin (1996) argumentam que o mecanismo de GC conselho de administração se desenvolve de modo ascendente, do nascimento até a fase da maturidade da organização. As referidas afirmações lançam luz sobre a seguinte hipótese:

H2 As cooperativas agropecuárias nos estágios iniciais possuem mecanismos de GC conselho de administração mais desenvolvidos se comparadas às cooperativas classificadas em estágio de maturidade.

No contexto das sociedades cooperativas, as decisões estratégicas são tomadas a partir da delegação de poder, em que os cooperados (principal) delegam ao conselho de administração eleito (agente) autoridade para gestão. Nesse sentido, o conselho fiscal ganha relevância como órgão de monitoramento que acompanha e fiscaliza o conselho de administração (Bialoskorski Neto, 2007). O aumento e a complexidade das organizações demandam a necessidade de controle e monitoramento, a fim de mitigar possíveis desvios e, conseqüentemente, de inibir conflitos de agência. Na maturidade, as organizações são caracterizadas por estruturas complexas, formais e burocráticas, o que pressupõe a presença dos referidos mecanismos, de forma mais presente.

As sociedades cooperativas são caracterizadas por uma estrutura dispersa e de características específicas quanto a sua estrutura de propriedade, como o fato de os seus conselhos serem compostos por membros associados (Colin, 2007). As imposições legais, a exemplo da estrutura de conselho fiscal e da não obrigatoriedade de adoção de auditoria, são outras características peculiares às sociedades cooperativas. Nas cooperativas, os proprietários transferem o direito do controle formal da decisão ao conselho de administração, o qual pode delegar as decisões de gestão aos executivos da organização (Costa, 2010). A separação entre propriedade e gestão resulta em problemas de agência originados pelas diferenças de interesses entre as partes do contrato (cooperado e gestor). Em uma perspectiva contratual, Watts e Zimmerman (1983) argumentam que a auditoria da gestão reduz os problemas de agência, originada do fato de os gestores da firma não serem os detentores dos direitos residuais dessa. Em contextos de delegação do direito, a tomada de decisão é imprescindível à análise das relações (contratos) e das práticas que regem as ações dos agentes atuantes nos mecanismos de governança.

Para Miller (1986), as organizações estão em constante mutação de seus mecanismos de governança, a fim de alcançar seus propósitos, rearranjando suas estruturas complexas, seus papéis. Para os autores, a complexidade do ajuste dos processos pode ser moldada à medida

que se estabeleçam padrões para o comportamento organizacional. Desse modo, pressupõe-se que uma estrutura mais complexa na organização cooperativa suscitará mecanismos de controles, como o conselho fiscal e, em especial, a auditoria independente. Diante do exposto, presume-se a seguinte hipótese:

H3 As cooperativas agropecuárias no estágio de maturidade possuem mecanismos de governança corporativa auditoria mais desenvolvidos se comparadas às cooperativas classificadas em outros estágios de ciclo de vida organizacional.

A partir da revisão da literatura e dos pressupostos e das indagações acerca da presença dos mecanismos de governança corporativa nas sociedades cooperativas, apresenta-se um quadro-resumo das hipóteses (Tabela 1).

Tabela 1

**Resumo das hipóteses**

	<b>Hipóteses</b>	<b>Sinal esperado</b>	<b>Autores</b>
H <sub>1A</sub>	As cooperativas agropecuárias nos estágios iniciais possuem mecanismos de governança corporativa participação dos cooperados mais desenvolvidos se comparadas às cooperativas classificadas em estágio de maturidade.	(+)	Cook (1995); Bialoskorski Neto (2007)
H <sub>1B</sub>	As cooperativas agropecuárias no estágio de declínio possuem mecanismos de governança corporativa participação dos cooperados mais desenvolvidos se comparadas às cooperativas classificadas em estágio de maturidade.	(+)	Bhuyan (2007); Pozzobon e Zylberstjn (2013)
H <sub>2</sub>	As cooperativas agropecuárias nos estágios iniciais possuem mecanismos de governança corporativa conselho de administração mais desenvolvidos se comparadas às cooperativas classificadas em estágio de maturidade.	(+)	Dart <i>et al.</i> (1996); Costa e Azevedo (2010)
H <sub>3</sub>	As cooperativas agropecuárias no estágio de maturidade possuem mecanismos de governança corporativa auditoria mais desenvolvidos se comparadas às cooperativas classificadas em outros estágios do ciclo de vida organizacional.	(+)	Bialoskorski Neto (2007); Colin (2007); Costa (2007)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho descritivo procurou verificar se as práticas de suavização de resultados são influenciadas pelo estágio do ciclo de vida das organizações brasileiras de capital aberto, no período de 2011 a 2015. Para tanto, foi utilizado procedimento de pesquisa documental, com dados coletados em bases de dados e tratados por meio de método quantitativo.

#### 3.1 Delineamento e população da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, realizada a partir de uma *survey*, e de cunho quantitativo. A população configura-se nas cooperativas agropecuárias brasileiras singulares, em pleno funcionamento, e com sede nos estados que compõem a região Sul do Brasil. A população foi de 236 cooperativas agropecuárias pesquisadas, com o retorno de 129 delas, distribuídas nos três estados do Sul do Brasil.

#### 3.2 Procedimento de coleta de dados

Realizou-se contato junto à Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR) com o intuito de averiguar os contatos e a percepção acerca do universo teórico da

GC nas cooperativas agropecuárias brasileiras, do que se constatou a existência de um grupo de estudos que pesquisa e debate o tema de governança aplicado às cooperativas. Esses contatos iniciais contribuíram para a seleção dos mecanismos de GC.

As informações foram coletadas de um questionário construído com base nos construtos de mecanismos de GC e ciclo de vida organizacional. O instrumento de coleta de dados compunha-se de 81 questões, divididas em três blocos, quais sejam, caracterização da cooperativa (6 questões), ciclo de vida organizacional (38 questões) e mecanismos de governança corporativa (37 questões), que podem ser observados no *link* [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIftbURsH1rcPplTzfwWPKK1dDh8BjIydb7vHHeXqFqx1\\_Q/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIftbURsH1rcPplTzfwWPKK1dDh8BjIydb7vHHeXqFqx1_Q/viewform).

A construção do questionário dos mecanismos de GC considerou as proposições do IBGC (2015), apresentadas em documento submetido a audiência pública, no período de 10 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014, assim como bases teóricas que investigaram esses mecanismos. Houve, no período de construção do instrumento de pesquisa, contatos com o Centro de Conhecimento, órgão interno de pesquisa do IBGC, e com a OCEPAR.

No processo de construção e adaptação dos instrumentos de pesquisa, foi necessário ajustar as observações prévias para a elaboração final. Quanto ao instrumento relativo aos mecanismos de GC, a verificação com o IBGC (2015), seja pelo documento apresentado para audiência pública, seja pelas revisões de literatura, buscou alinhar a linguagem ao universo de pesquisa a que se propõe o estudo, por meio de traduções do questionário original de Miller e Friesen (1984) e de aplicação de pré-testes para os profissionais que atuam nas sociedades cooperativas, a qual permitiu corrigir possíveis desvios com relação aos mecanismos de GC.

Com o questionário construído, fez-se, em 1º de abril de 2015, o encaminhamento formal desse à superintendência da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que o repassou às unidades cooperativas do ramo agropecuário. A proposição do estudo exigiu que o questionário fosse encaminhado para o nível de direção estratégica da cooperativa, entendido, aqui, como Presidência, Direção ou Conselho de Administração, para que fosse realizado o encaminhamento das questões. Paralelamente, no processo de coleta de dados, fez-se contato telefônico com as cooperativas relacionadas no sítio eletrônico da OCB. A coleta de dados estendeu-se até 15 de agosto de 2015.

### **3.3 Procedimento de análise de dados**

Os dados foram analisados por meio das seguintes técnicas: estatística descritiva, TOPSIS e regressão logística multinomial. O intervalo de confiança adotado foi de 95%. Os diferentes estágios do ciclo de vida organizacional (nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio) possuem uma configuração que, presumidamente, deve ser explicada pelos mecanismos de GC presentes nas cooperativas agropecuárias brasileiras.

As respostas das 38 questões correspondentes ao modelo do ciclo de vida organizacional permitiram classificar as cooperativas nos respectivos estágios, conforme a configuração dos atributos avaliados por escala Likert de seis pontos, cuja proposição é uma alternativa à escala Likert tradicional, pois promove maior qualidade nas respostas ao se avaliar as percepções dos respondentes a partir das duas dimensões: concordância e intensidade. A escala Likert tradicional tende a confundir a direção e a intensidade das percepções dos respondentes. O olhar na perspectiva de duas dimensões tem por finalidade mitigar as limitações advindas das respostas centrais (nem concordo, nem discordo), como ocorre nas escalas tradicionais (Albaum, 1997). Na Tabela 2, a seguir, é demonstrado o processo de identificação das cooperativas em relação aos estágios do ciclo de vida organizacional em que se encontram.

Tabela 2

**Método de classificação das cooperativas aos estágios de ciclo de vida**

Questões - COOPERATIVA 1	Ciclo de vida - Taxonomia de Miller e Friesen (1984)		Classificação dos estágios				
	Grau de intensidade 1 a 3	Grau de intensidade 4 a 6	N	C	M	R	D
1. A inovação de produtos e/ou serviços é importante e frequente	DISCORDO M D	CONCORDO N C R	5	5		5	
2. A modificação de produtos e/ou serviços é pequena e gradual.	DISCORDO N M D	CONCORDO C R		6		6	
3. A gestão da cooperativa segue o padrão dos concorrentes.	DISCORDO N C R D	CONCORDO M			6		
4. Há diversificação por aquisição (novos negócios/produtos diferentes das linhas convencionais).	DISCORDO N M D	CONCORDO C R		6		6	
30. A cooperativa toma iniciativa, sendo a primeira a agir em resposta às tendências do ambiente, introduzindo novos produtos, tecnologias ou técnicas administrativas.	DISCORDO M D	CONCORDO N C R			3		3
Questões de 5 a 37...	DISCORDO...	CONCORDO...					
38. Fatores externos (estratégias competitivas, hábitos de compra dos clientes, regulações governamentais etc.) são considerados na tomada de decisões, favorecendo a adaptação da cooperativa ao seu contexto externo.	DISCORDO N C M D	CONCORDO R				6	
<b>Médias</b>			<b>1,74</b>	<b>3,16</b>	<b>2,37</b>	<b>3,61</b>	<b>1,34</b>

Nota. N – nascimento; C – crescimento; M – maturidade; R – rejuvenescimento; D – declínio.

A classificação ocorre a partir de um conjunto de respostas apresentadas em 38 questões objetivas. A concordância (de 4 a 6) ou a discordância (de 1 a 3), em relação às questões do questionário, determina o enquadramento em algum dos estágios (N = nascimento, C = crescimento, M = maturidade, R = rejuvenescimento ou D – declínio), de acordo com a taxonomia de Miller e Friesen (1984).

O próximo passo é identificar o grau de intensidade da resposta, conforme os pesos atribuídos pelos respondentes. Entretanto, a classificação não se dá por uma única questão e, sim, pelas respostas oriundas de 38 questões que determinam uma configuração organizacional. A identificação resulta da maior média entre as respostas apresentadas. A cooperativa 1 foi classificada entre as cooperativas enquadradas no estágio de rejuvenescimento, pois foi o estágio em que apresentou a maior média (3,61). O mesmo procedimento foi realizado para todas as 129 cooperativas pesquisadas.

Do mesmo modo, os dados coletados (Tabela 3) a respeito das práticas de GC permitiram a identificação de cinco mecanismos de GC presentes nas cooperativas agropecuárias pesquisadas.

Tabela 3

**Variáveis independentes**

Mecanismos de GC	Questões	Tipo de questões	Identificação
Participação dos cooperados	de1 a 8	Dicotômicas e numéricas	Índice TOPSIS
Conselho de administração	de9 a 22	Dicotômicas e numéricas	Índice TOPSIS
Direção executiva	de23 a 27	Dicotômicas	Índice TOPSIS
Auditoria	de28 a 33	Dicotômicas e numéricas	Índice TOPSIS
Conselho fiscal	de34 a 38	Dicotômicas e numéricas	Índice TOPSIS

O processo de mensuração dos mecanismos de governança estabeleceu um *ranking* pela técnica de ordenamento denominada de TOPSIS, que permitiu a construção de um índice a partir de um conjunto de respostas correspondentes às argumentações a respeito das práticas de GC. Exemplificando, toma-se por base a construção do índice participação dos cooperados para uma das cooperativas pesquisadas. Foram identificadas as soluções ideais positivas e as soluções ideais negativas para cada variável. Para todos os mecanismos de governança analisados, o máximo e o mínimo foram de “1” e “0”, respectivamente. A cooperativa em questão apresentou as seguintes respostas com referência ao mecanismo participação dos cooperados: Q1) 1 (sim); Q2) 0 (não); Q3) 0 (não); Q4) 1 (sim); Q6) 1 (sim). As questões 5, 7 e 8 não foram significativas. As distâncias euclidianas para as soluções positivas e negativas foram, respectivamente, 0,2311 e 0,1872. Por fim, calculou-se a proximidade relativa a partir do seguinte cálculo:  $[0,1872 / (0,2311 + 0,1872)]$ . O resultado, equivalente a 0,4475, é o escore obtido pelo TOPSIS. O procedimento repetiu-se para todas as cooperativas, observando-se todos os mecanismos de GC.

No intuito de testar as hipóteses teóricas, recorreu-se à análise dos mecanismos de GC utilizados pelas cooperativas, por meio da regressão logística multinomial, estimada pelo método da máxima verossimilhança. A regressão logística multinomial aplica-se em análises que envolvem variáveis dependentes categóricas (duas ou mais), comparando-se múltiplos grupos, a partir de regressões logísticas binárias entre cada grupo e de uma classe de referência. Desse modo, são estimadas probabilidades de classificação das observações em cada grupo pela razão de chances. Na presente pesquisa, as variáveis representadas pelas características dos mecanismos de GC (participação dos cooperados, conselho de administração, direção executiva, auditoria e conselho fiscal) são observadas conforme a probabilidade da presença delas nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional das cooperativas pesquisadas (nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio).

Diante das hipóteses formuladas no presente estudo e à luz do modelo econométrico proposto, derivou-se a seguinte função:

$$P(\text{CICLO DE VIDA}) = \beta_0 + \beta_1 \text{PCOOP}_{it} + \beta_2 \text{CADM}_{it} + \beta_3 \text{DIREX}_{it} + \beta_4 \text{AUDIT}_{it} + \beta_5 \text{CFISC}_{it}$$

em que:

P (CICLO DE VIDA) = classificação da empresa de acordo com seu respectivo ciclo de vida, sendo 1 no nascimento, 2 no crescimento, 3 na maturidade, 4 no rejuvenescimento e 5 no declínio;

PCOOP<sub>it</sub> = índice da participação dos cooperados com base no *ranking* obtido pelo TOPSIS;

CADM<sub>it</sub> = índice do conselho de administração com base no *ranking* obtido pelo TOPSIS;

DIREX<sub>it</sub> = índice da diretoria executiva com base no *ranking* obtido pelo TOPSIS;

AUDIT<sub>it</sub> = índice da auditoria com base no *ranking* obtido pelo TOPSIS;

CFISC<sub>it</sub> = índice do conselho fiscal com base no *ranking* obtido pelo TOPSIS.

Na sequência, é apresentada a análise dos dados, realizada por meio do *software* SPSS 17.0 for Windows, que inclui os resultados obtidos com a aplicação da regressão logística.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Devidamente identificadas as variáveis independentes e dependentes do estudo, procedeu-se à análise de regressão logística multinomial. Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009) observam que não deve existir relação linear entre variáveis explicativas. Partindo desse pressuposto, verificou-se a ocorrência de multicolinearidade, o que resultaria em dificuldades na separação do efeito que cada uma das variáveis exerce sobre as variáveis dependentes,

limitando a qualidade preditiva do modelo de regressão. A partir de uma matriz de correlação envolvendo as variáveis independentes, verificaram-se coeficientes baixos, uma vez que o maior deles foi igual a 0,512, correspondente à correlação entre as variáveis conselho fiscal e conselho de administração. Considerando-se os resultados, verificou-se que não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Na Tabela 4, a seguir, são apresentados e analisados os resultados das regressões logísticas multinomiais, com análise das premissas de validade e ajuste do modelo.

Tabela 4

**Resultados da regressão logística multinomial**

<b>Painel A – Informações de ajuste do modelo multinomial</b>				
Modelo	Critérios de ajuste de modelo	Testes de razão de verossimilhança		
	Verossimilhança de log -2	Qui-quadrado	gl	Sig.
Modelo nulo	329,255			
Modelo completo	246,575		82,68	
<b>Pseudo R<sup>2</sup> de Nagelkerke</b>		<b>0,473</b>		
<b>Pseudo R<sup>2</sup> de Cox e Snell</b>		<b>0,510</b>		
<b>Pseudo R<sup>2</sup> de McFadden</b>		<b>0,243</b>		
<b>Painel B – Testes de razão de verossimilhança</b>				
Efeito	Critérios de ajuste de modelo	Testes de razão de verossimilhança		
	-2LL do modelo reduzido	Qui-quadrado	gl	Sig.
Constante	264,196	17,621	4	0,001
Participação dos cooperados	276,813	30,238	4	0,000
Conselho de administração	260,691	14,116	4	0,007
Diretoria executiva	249,031	2,456	4	0,653
Auditoria	271,402	24,828	4	0,000
Conselho fiscal	247,871	1,296	4	0,862

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo completo (Tabela 5) mostrou um melhor ajuste que o modelo nulo, conforme evidenciado pelos coeficientes menores em  $-2LL$  e estatisticamente significativos. A existência de relação entre a variável dependente e a combinação de variáveis independentes é corroborada pelo teste Qui-quadrado ao constatar seu p-valor inferior a 1%, o que indica que o modelo como um todo é significativo, existindo pelo menos uma variável independente significativa. Os pseudo-R<sup>2</sup> de Cox e Snell (51%), de Nagelkerke (47%) e de McFadden (24%) conferem relativo poder de discriminação ao modelo, demonstrando a capacidade de explicação da variável dependente (ciclo de vida) pelas variáveis independentes (mecanismos de GC).

Apresenta-se, na Tabela 5, os resultados dos coeficientes do modelo logístico multinomial, em que se toma por referência cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional. Portanto, cada variável é analisada quanto ao sinal dos coeficientes de determinação beta ( $\beta$ ) e sua significância (p-valor).

A análise é feita verificando-se os sinais de beta ( $\beta$ ), observando-se cada um dos grupos e a relação desses com os estágios de referência (Tabela 5). Quando são analisadas as cooperativas presentes no estágio de nascimento (referência), percebem-se os mecanismos de GC participação dos cooperados e conselho de administração com significância. Ambas as variáveis, quando comparadas com as cooperativas classificadas no estágio de crescimento,

apresentam sinais positivos evidenciados pelos respectivos  $\beta$  (9,479 e 16,089) e demonstram maior probabilidade de que as cooperativas pesquisadas possuam uma participação dos cooperados e um conselho de administração menos desenvolvidos no estágio de nascimento, quando comparadas às cooperativas em estágio de crescimento.

Tabela 5  
Coeficientes do modelo logístico multinomial

Grupo/Modelo de referência	$\beta$ Nascimento	$\beta$ Crescimento	$\beta$ Maturidade	$\beta$ Rejuvenescimento	
Nascimento	Constante		5,693*	2,075	3,580*
	Participação dos cooperados		-9,479*	0,924	-9,865*
	Conselho de administração	Referência	-16,089*	-6,705	-13,524**
	Diretoria executiva	Nasc	0,125	2,610	0,262
	Auditoria		3,292	-7,475*	1,741
	Conselho fiscal		1,198	1,716	1,888
Crescimento	Constante	-5,693*		-3,618**	-2,113**
	Participação dos cooperados	9,479*		10,403*	-0,386
	Conselho de administração	16,089*	Referência	9,384	2,565
	Diretoria executiva	-0,125	Cres	2,485	0,137
	Auditoria	-3,292		-10,766*	-1,551
	Conselho fiscal	-1,198		0,518	0,690
Maturidade	Constante	-2,075	3,618***		1,505**
	Participação dos cooperados	-0,924	-10,403*		-10,789
	Conselho de administração	6,705	-9,384	Referência	-6,820
	Diretoria executiva	-2,610	-2,485	Matu	-2,348
	Auditoria	7,475*	10,766*		9,215*
	Conselho fiscal	-1,716	-0,518		0,172
Rejuvenescimento	Constante	-3,580*	2,113**	-1,505**	
	Participação dos cooperados	9,865*	0,386	10,789*	
	Conselho de administração	13,524**	-2,565	6,820	Referência
	Diretoria executiva	-0,262	-0,137	2,348	Rejuv
	Auditoria	-1,741	1,551	-9,215*	
	Conselho fiscal	-1,888	-0,690	-0,172	
Declínio	Constante	-2,680***	3,013**	-0,605	0,901
	Participação dos cooperados	5,574**	-3,906	6,497**	-4,291**
	Conselho de administração	4,780	-11,309**	-1,925	-8,744**
	Diretoria executiva	0,321	0,446	2,931	0,583
	Auditoria	0,788	4,080**	-6,686**	2,529***
	Conselho fiscal	-0,679	0,519	1,037	1,209

\*\*\* relação significativa a 10%; \*\* relação significativa a 5%; \*relação significativa a 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os  $\beta$  correspondentes aos mecanismos de GC participação dos cooperados (-10,403) e auditoria (+10,766), analisados a partir do estágio de maturidade e tendo como referência o estágio de crescimento, sugerem que há uma participação dos cooperados mais presente nas cooperativas que estão no estágio de crescimento do que naquelas em estágio de maturidade. Quanto ao mecanismo de GC auditoria, o sinal do  $\beta$  aponta para a maior presença dessa nas cooperativas que atingem um estágio que as caracterizem como maduras, e é possível assegurar a probabilidade de que as cooperativas no estágio de maturidade possuem maior presença desse mecanismo, quando comparadas às classificadas nos demais estágios.

Quando se observa o estágio de rejuvenescimento, verifica-se maior representatividade dos mecanismos de GC participação dos cooperados e conselho de administração, haja vista a significância e o sinal dos respectivos  $\beta$  (-4291 e -8744) evidenciados, quando comparado ao estágio de declínio.

As formalidades estruturais e de gestão organizacional nas sociedades cooperativas ficam em segundo plano, diante das proposições de institucionalização de seus princípios e de estabelecimento em um nicho de mercado. Desse modo, é possível explicar uma possível evolução gradativa do desenvolvimento dos mecanismos de GC associados à participação de cooperados nas cooperativas, identificadas no estágio de crescimento, comparado às cooperativas classificadas no estágio de nascimento.

Com relação aos mecanismos de GC conselho fiscal e direção executiva, os dados não trouxeram resultados estatísticos significantes, o que permite suposições empíricas apresentadas na próxima seção.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Cook (1995), ao caracterizar as fases do ciclo de vida das cooperativas, observa que essas, ao sobreviverem às fases iniciais, entram em uma fase (terceira fase) na qual o crescimento está consolidado e a heterogeneidade é uma característica relevante. Chaddad e Cook (2004) identificaram que o comportamento dos membros se torna mais competitivo no estágio de maturidade, e isso resulta em conflitos de agência, os quais podem estar acentuados nas cooperativas pesquisadas, o que demonstra que a atual estrutura de mecanismos de GC por elas apresentadas não está suficientemente desenvolvida.

Os resultados confirmaram os apontamentos de Bialoskorski Neto (2007) de que uma maior complexidade e uma estrutura de gestão madura resultam em uma menor presença da participação dos cooperados. Pozzobon e Zylberstjn (2013) apresentam dados que identificam diferenças nos níveis de participação dos membros e nos custos democráticos nas cooperativas localizadas no estado do Rio Grande do Sul. No tocante à participação dos cooperados, esses autores evidenciaram que a heterogeneidade e a complexidade das cooperativas agropecuárias podem ser limitadoras da participação dos cooperados e, por conseguinte, podem enfraquecer esse mecanismo de GC.

A hipótese H2 é aceita, alinhando-se aos resultados de Dart *et al.* (1996), que demonstram maior presença do mecanismo de GC conselho de administração nos estágios iniciais, comparados aos demais.

A hipótese H3 foi confirmada, já que os resultados demonstraram maior presença do mecanismo de GC auditoria nas cooperativas agropecuárias caracterizadas por atributos que as identificam como maduras.

Na literatura, a participação dos cooperados na gestão e governança das cooperativas pode ser vista sob duas perspectivas: a cooperação como uma forma de solidariedade (Singer & Souza, 2000) e como uma necessidade de retorno econômico, que se dá pelo crescimento econômico das organizações, o qual consiste no aumento do número de cooperados, que, por sua vez, pode influenciar negativamente a participação de cada cooperado nas assembleias (Bialoskorski Neto, 2007). Os resultados que indicam haver menor desenvolvimento da participação dos cooperados nas cooperativas em estágio de maturidade podem ser explicados pelas características de complexidade, de maior número de cooperados ou, ainda, de heterogeneidade presente na referida estrutura organizacional.

Conforme os resultados da pesquisa, as cooperativas classificadas no estágio de rejuvenescimento possuem um mecanismo de GC participação dos cooperados mais

desenvolvido, comparando-se àquelas classificadas no estágio de declínio. Bialoskorski Neto (2006) explicita que a intensidade da participação na assembleia pode ocorrer em proporção inversa aos custos de oportunidade do trabalho e do tempo do membro associado. Quanto maiores esses custos, menor será a participação, não havendo estímulo na composição das estruturas de governança. No estágio de rejuvenescimento, as organizações estão se reinventando, novos rumos são propostos no intuito de se retomar o crescimento da organização e, assim, busca-se motivar a participação do cooperado.

Com relação ao mecanismo de GC conselho de administração, os resultados evidenciam que há maior desenvolvimento desse nas cooperativas classificadas no estágio de rejuvenescimento, quando comparadas àquelas em estágio de declínio. O estágio de rejuvenescimento equivale à quarta fase do modelo de Cook (1995), na qual o conselho da administração da organização deve considerar as compensações entre os benefícios de sua natureza cooperativa e as estratégias da organização para o futuro, ou seja, as proposições da gestão, nessa fase, motivam e acentuam o comprometimento do conselho de administração com as decisões que devem ser tomadas.

O comportamento do mecanismo de GC auditoria confirmou a proposição de que esse é mais desenvolvido no estágio de maturidade, comparado aos demais estágios do ciclo de vida. Em cooperativas de maior porte, em que se pressupõe um estágio mais avançado, o sistema de controle interno é mais complexo e, conseqüentemente, tem custo mais elevado, sujeitando a cooperativa às ações oportunistas dos agentes (Zylberstajn, 1994). Um estágio do ciclo de vida cuja estrutura é mais complexa e exposta a custos de agência, como na fase de maturidade, exige que a cooperativa mantenha um controle de sua operacionalidade, incidindo em um monitoramento da gestão da cooperativa, o que sugere a presença da auditoria.

Os dados concernentes ao mecanismo de GC conselho fiscal não apresentaram resultados estatísticos com significância, porém é um mecanismo de GC obrigatório por lei e imprescindível ao monitoramento e à fiscalização da organização. Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) constataram que uma maior adoção das práticas de governança relacionadas ao conselho fiscal era condicionada às obrigações legais. Os autores concluíram que a obrigatoriedade legal das práticas de governança e monitoramento influencia positivamente o nível de adoção delas.

A respeito do mecanismo de GC direção executiva, os resultados não se mostraram estatisticamente significativos. As sociedades cooperativas agropecuárias brasileiras não possuem uma estrutura organizacional caracterizada pela separação entre propriedade e controle. Costa (2010) comprovou que, aproximadamente, metade das cooperativas agropecuárias brasileiras pesquisadas em 2008 não promovia a separação entre propriedade e gestão, o que demonstra que, nas organizações pesquisadas, os proprietários não são desvinculados das decisões de gestão. Entretanto, trata-se de outro relevante mecanismo que busca mitigar importante custo de agência relacionado à estrutura de propriedade das cooperativas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo objetivou analisar a relação entre os mecanismos de governança corporativa e os estágios do ciclo de vida organizacional das cooperativas agropecuárias brasileiras, localizadas na região Sul do Brasil. A originalidade da pesquisa residiu na utilização de uma abordagem teórica de classificação dos estágios do ciclo de vida organizacional proposta por Miller e Friesen (1984), dentro de um universo caracterizado por sociedades cooperativas. Sob esse enfoque, a principal contribuição evidenciada nos resultados está na verificação da relação existente entre os atributos organizacionais e os mecanismos de GC. Em resposta à questão de

pesquisa, é correto afirmar que há relação entre a estrutura de GC e os estágios do ciclo de vida organizacional das cooperativas agropecuárias pesquisadas.

Os achados da pesquisa comprovam o desenvolvimento dos mecanismos de GC participação dos cooperados e conselho de administração nas fases iniciais do ciclo de vida das cooperativas e seu enfraquecimento a partir do estágio de maturidade. Em relação ao mecanismo de GC auditoria, esse demonstrou presença considerável no estágio de maturidade. Os resultados comprovam a tese de que os mecanismos de GC estão presentes em todos os estágios de ciclo de vida organizacional das cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil, em maior ou menor grau de desenvolvimento, acompanhando a configuração organizacional característica desse ramo de cooperativas.

Os resultados alinham-se aos estudos de Cook (1995) e Dart *et al.* (1996), o que sugere que os cooperados estão mais envolvidos no processo de gestão e consolidação das cooperativas, nas primeiras fases de seu ciclo de vida. Características organizacionais, como complexidade e heterogeneidade, presentes em organizações classificadas no estágio de maturidade, podem ser a causa dos resultados apresentados, com relação à participação dos cooperados. Em seu estudo Pozzobon e Zylbertjn (2012) evidenciaram que essas características podem enfraquecer o mecanismo de GC participação dos cooperados. A pesquisa demonstrou que, no estágio de maturidade, esse mecanismo de GC é menos desenvolvido do que nas fases iniciais.

Ressalte-se que os resultados confirmaram as hipóteses H1A e H1B e apontam para a necessidade de maior monitoramento, em especial da relação entre cooperados e cooperativa, acenando para o mecanismo de GC participação dos cooperados.

Acerca dos mecanismos de GC direção executiva e conselho fiscal, os resultados estatísticos não permitiram extrair conclusões.

Embora os resultados das associações estatísticas não tenham permitido uma uniformidade em relação a todos os mecanismos de GC, algumas constatações dos resultados da pesquisa podem contribuir para o debate do tema governança corporativa nas cooperativas agropecuárias. A participação dos membros da organização fortalece aspectos de cooperação e retorno econômico para os cooperados, porém os resultados demonstraram a necessidade de atenção especial quando a cooperativa atinge uma estrutura maior e alcança o estágio de maturidade.

O conselho de administração é importante mecanismo de GC e pressupõe uma presença significativa no estágio de maturidade. Os resultados não permitiram verificações quando os dados foram observados tendo como referência o estágio de maturidade, o que não permite extrair confirmação ou rejeição da hipótese H2. Investigações a respeito da presença desse mecanismo de governança em cooperativas maiores, com características que as classifiquem no estágio de maturidade, podem avançar nessa linha.

Com relação aos mecanismos de GC direção executiva e conselho fiscal, os dados não trouxeram resultados estatísticos significativos, conforme se evidenciou. O conselho fiscal é um dos mecanismos de GC obrigatórios por lei e imprescindíveis no monitoramento e na fiscalização da organização, e a direção executiva é, recentemente, apresentada, na estrutura de gestão das cooperativas, como um meio de mitigar possíveis conflitos de interesse. Entretanto, as respostas similares e o número de observações podem ter contribuído para os resultados estatísticos não permitirem inferências.

Os resultados demonstraram importantes apontamentos para a necessidade de se observar, atentamente, a participação dos cooperados, em especial no momento em que a cooperativa toma um corpo estrutural maior e, por consequência, mais complexo. Ainda, com

relação ao monitoramento, a presença mais forte da auditoria, nesse estágio, aponta um importante mecanismo a ser mais estudado nas organizações cooperativas.

O estágio em que se encontram as sociedades cooperativas agropecuárias, 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 focada na governança corporativa.

Esse cenário traz algumas limitações para a pesquisa, como o número de observações, resultado do retorno dos dados investigados, com relação aos mecanismos de GC, que se somam às limitações do próprio método. Outra limitação é relacionada à falta de um modelo científico que tivesse sido utilizado no ambiente cooperativo, a fim de caracterizar seu ciclo de vida organizacional.

Pesquisas futuras que investiguem o nível de adoção das práticas de governança pelas cooperativas agropecuárias, quer seja no Sul do Brasil, quer seja com uma amostra ampliada, assim como estudos de caso em cooperativas nos diferentes estágios do ciclo de vida, permitiriam analisar, com maior profundidade, a estrutura de governança das cooperativas desse ramo. A utilização do modelo de Miller e Friesen (1984), em diferentes amostras de cooperativas, demonstra ser um método adequado à captura do estágio de ciclo de vida organizacional das sociedades cooperativas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- Albaum, G. (1997). The Likert scale revisited: an alternate version. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 331-332.
- Andrade, A., & Rossetti, J.P. (2012). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas, 2012.
- Assunção, R. R., De Luca, M. M. M., Vasconcelos, A. C., & Rebouças, S. M. D. P. (2014). Complexidade organizacional e Governança Corporativa nas maiores companhias abertas do Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 33(1), 105-122. DOI: <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v33i1.21777>
- Bhuyan, S. (2007). The people factor in cooperatives: an analysis of members' attitudes and behavior. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 55(3), 275-298. DOI: 10.1111/j.1744-7976.2007.00092.x
- Bialoskorski Neto, S. (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 45(1), 119-138. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>
- Bielik, M. (2004). Organizational change in the Australian grain industry: a cooperative life cycle approach. Doctoral dissertation, University of Manitoba, Winnipeg, Canadá.
- Carvalho, A. G. (2002). Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 37(3), 2002.
- Certo, S. T., Covin, J. G., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2001). Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 641-658. DOI: 10.1002/smj.182.
- Cook, M. L. (1995). The future of US agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.

- DOI:10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x
- Costa, D. R. M. (2010). Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras. Tese de Doutorado, Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Crúzio, H. D. O. (1999). Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo?. *Revista de Administração de Empresas*, 39(2), 18-26.
- Dart, R., Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1996). Boards of directors in nonprofit organizations do they follow a life-cycle model?. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 367-379. DOI: 10.1002/nml.4130060406
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The journal of law & Economics*, 26(2), 327-349. DOI: <https://doi.org/10.1086/467038>
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., Chan, Betty Lilian (2009). *Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Filatotchev, I., Toms, S., & Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), 256-279. DOI: <https://doi.org/10.1108/17439130610705481>
- Fontes Filho, J. R., Ventura, E. C. F., & Marucci, J. C. (jan./jun. 2014). Os múltiplos papéis do conselho de administração nas cooperativas de crédito. *Ciências em Debate*, 1(1), 101-124.
- Goodman, J. D. (1994). It's a matter of governance: the angry members may be right. *Management Quarterly*, 35(1), 2-5.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
- Hölmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell journal of economics*, 10 (4-29). DOI: 10.2307/3003320
- IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa] (2015). Código das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. Recuperado de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA\\_DAS\\_MELHORES\\_PRACTICAS\\_DE\\_GOVERNANCA\\_PARA\\_COOPERATIVAS.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRACTICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf)
- Jacksén, D., & Pettersen, A. K. (2012). An evolutionary perspective on corporate governance applying firm life cycle theory. Master Thesis in Accounting & Financial Management Fall, Stockholm School of Economics, Department of Accounting, Stockholm, Suécia.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic management journal*, 7(3), 233-249. DOI:10.1002/smj.4250070305
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Necyk, G. A., & Frezatti, F. (2010). A Contabilidade Gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 17(55).

- Pies, M. P., Baggio, D. K., & Carmo Romeiro, M. do (2017). Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 221-236. DOI: 10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p221-236
- Pozzobon, D. M., & Zylbersztajn, D. (2012). Democratic costs in member-controlled organizations. *Agribusiness*, 29(1), 112-132. DOI: 10.1002/agr.21324
- Punsuvo, F. R., Kayo, E. K., & Campos Barros, L. A. B. de (2007). O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(45), 63-72.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Rediker, K. J., & Seth, A. (1995). Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 16(2), 85-99. DOI: 10.1002/smj.4250160202
- Santos, S. D. (2016). *Práticas de governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. DOI:10.11606/D.12.2016.tde-12082016-121333.
- Sistema OCB (2017). Agenda Institucional do Cooperativismo - 2017. Recuperado de [http://www.somoscooperativismo.coop.br/arquivos/Publicacoes/agenda\\_institucional.pdf](http://www.somoscooperativismo.coop.br/arquivos/Publicacoes/agenda_institucional.pdf).
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x
- Silva, R. F., Souza, A., & Silva, W. (2015). Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta walk. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 313-322. DOI: [dx.doi.org/10.18593/race.v14i1.5815](http://dx.doi.org/10.18593/race.v14i1.5815)
- Silva, S. S., de Sousa, A. R., & Leite, E. T. (2011). Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(1).
- Singer, P. I., & de Souza, A. R. (Eds.). (2000). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto.
- Siqueira, L. C., & Neto, S. B. (2014). Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. *REGE – Revista de Gestão*, 21(1), 43-63. DOI: 10.5700/rege518
- Staatz, J. M. (1987). Recent developments in the theory of agricultural cooperation. *Journal of Agricultural Cooperation*, 2(20), 74-95.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1983). Agency problems, auditing, and the theory of the firm: some evidence. *The Journal of Law & Economics*, 26(3), 613-633.
- Zaman, M., Hudaib, M., & Haniffa, R. (2011). Corporate governance quality, audit fees and non-audit services fees. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2). DOI: 165-197. DOI:10.1111/j.1468-5957.2010.02224.x
- Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 29(3).