



A GOVERNANÇA NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS: UM RETRATO BIBLIOGRÁFICO ATÉ O ANO INTERNACIONAL DAS COOPERATIVAS (2025)

GOVERNANCE IN BRAZILIAN AGRICULTURAL COOPERATIVES: A
BIBLIOGRAPHIC PORTRAIT UP TO THE INTERNATIONAL YEAR OF
COOPERATIVES (2025)

LA GOBERNANZA EN LAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS BRASILEÑAS: UN
PANORAMA BIBLIOGRÁFICO HASTA EL AÑO INTERNACIONAL DE LAS
COOPERATIVAS (2025)

Anderson Schmidt¹, Rosane Maria Seibert², Luciana Moro de Souza³

DOI: 10.54899/dcs.v23i89.5402

Recibido: 27/03/2026 | Aceptado: 22/04/2026 | Publicación en línea: 29/04/2026.

RESUMO

O cooperativismo agropecuário brasileiro enfrenta o desafio de equilibrar a eficiência de mercado com sua essência doutrinária, especialmente em um cenário de alta complexidade global. O presente artigo tem como objetivo analisar e sintetizar a literatura científica produzida entre 2016 e 2025 sobre modelos, práticas e dilemas de governança aplicados às cooperativas agropecuárias no Brasil. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa bibliométrica e revisão sistemática no Google Acadêmico, resultando em uma amostra final de 15 artigos de periódicos revisados por pares. Os resultados indicam uma tendência crescente de profissionalização da gestão e a adoção de estruturas de governança híbridas e modelos emergentes que privilegiam a separação entre propriedade e controle. Evidenciou-se que a adesão às boas práticas recomendadas pelo IBGC e OCB, o uso de mecanismos como *valuation* e auditoria independente, e a análise de eficiência via Valor Econômico Adicionado (EVA) ajustado são fatores determinantes para a resiliência organizacional. Considera-se que, no marco do Ano Internacional das Cooperativas (2025), a governança sólida atua como pilar estratégico para a longevidade do modelo, garantindo agilidade competitiva sem comprometer os princípios democráticos.

Palavras-chave: Governança Cooperativa. Agronegócio. Cooperativismo Agropecuário. Profissionalização da Gestão. Resiliência Organizacional.

¹ Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Santo Ângelo, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: andersonschmidt@aluno.santoangelo.uri.br

² Doutora em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Santo Ângelo, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: rseibert@san.uri.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9477-9948>

³ Doutora em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Santo Ângelo, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: luciana@san.uri.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3838-4540>

ABSTRACT

Brazilian agricultural cooperatives face the challenge of balancing market efficiency with their doctrinal essence, especially in a highly complex global scenario. This article aims to analyze and synthesize the scientific literature produced between 2016 and 2025 on governance models, practices, and dilemmas applied to agricultural cooperatives in Brazil. Methodologically, a bibliometric research and systematic review were conducted on Google Scholar, resulting in a final sample of 15 peer-reviewed journal articles. The results indicate a growing trend toward management professionalization and the adoption of hybrid governance structures and emerging models that prioritize the separation of ownership and control. It was evidenced that adherence to best practices recommended by IBGC and OCB, the use of mechanisms such as valuation and independent auditing, and efficiency analysis via adjusted Economic Value Added (EVA) are determining factors for organizational resilience. It is concluded that, within the framework of the International Year of Cooperatives (2025), solid governance acts as a strategic pillar for the model's longevity, ensuring competitive agility without compromising democratic principles.

Keywords: Cooperative Governance. Agribusiness. Agricultural Cooperatives. Management Professionalization. Organizational Resilience.

RESUMEN

El cooperativismo agrícola y ganadero brasileño se enfrenta al reto de equilibrar la eficiencia del mercado con su esencia doctrinal, especialmente en un contexto de gran complejidad global. El presente artículo tiene como objetivo analizar y sintetizar la literatura científica producida entre 2016 y 2025 sobre modelos, prácticas y dilemas de gobernanza aplicados a las cooperativas agrícolas y ganaderas en Brasil. Desde el punto de vista metodológico, se llevó a cabo una investigación bibliométrica y una revisión sistemática en Google Académico, lo que dio como resultado una muestra final de 15 artículos de revistas revisadas por pares. Los resultados indican una tendencia creciente hacia la profesionalización de la gestión y la adopción de estructuras de gobernanza híbridas y modelos emergentes que privilegian la separación entre propiedad y control. Se puso de manifiesto que la adhesión a las buenas prácticas recomendadas por el IBGC y la OCB, el uso de mecanismos como la *valuación* y la auditoría independiente, y el análisis de la eficiencia a través del Valor Económico Añadido (EVA) ajustado son factores determinantes para la resiliencia organizacional. Se considera que, en el marco del Año Internacional de las Cooperativas (2025), una gobernanza sólida actúa como pilar estratégico para la longevidad del modelo, garantizando la agilidad competitiva sin comprometer los principios democráticos.

Palabras clave: Gobernanza Cooperativa. Agronegocio. Cooperativismo Agropecuario. Profesionalización de la Gestión. Resiliencia Organizacional.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos pilares da segurança alimentar global e o principal motor da balança comercial do país. Contudo, esse sucesso insere os produtores rurais em um ecossistema de mercado caracterizado por volatilidade de preços, riscos climáticos extremos e uma exigência crescente por rastreabilidade e práticas sustentáveis. Nesse cenário, as cooperativas agropecuárias deixaram de ser meras associações de apoio local para se tornarem organizações sistêmicas de alta complexidade. Esse amadurecimento foi acompanhado por uma reorganização institucional do sistema cooperativista brasileiro nos últimos anos, visando maior representatividade e agilidade política. Elas operam como pontes vitais que conectam o pequeno e o médio produtor às cadeias globais de valor, facilitando o acesso a insumos de alta tecnologia, linhas de crédito e infraestrutura logística.

No entanto, a sobrevivência e a expansão dessas organizações enfrentam um paradoxo de gestão: a sua natureza dual. Por um lado, as cooperativas precisam de eficiência administrativa e competitividade de mercado comparáveis às organizações de capital aberto. Por outro, devem preservar sua identidade doutrinária, baseada na gestão democrática, no controle pelos sócios e no interesse comunitário. Essa dualidade frequentemente gera tensões na governança corporativa. A necessidade de profissionalização muitas vezes colide com a resistência cultural à mudança, enquanto a estrutura de decisão democrática ("um homem, um voto") pode gerar lentidão frente à rapidez exigida pelo mercado financeiro. Surgem, então, problemáticas como o conflito de agência entre a diretoria eleita e os gestores executivos, potencializados pela tripla condição do cooperado como proprietário, cliente e gestor, e o risco de distanciamento do quadro social, que desafiam a sustentabilidade do modelo no longo prazo. A governança cooperativa é única justamente porque os agentes de controle são, simultaneamente, os principais usuários dos serviços da empresa, o que torna a "equidade" e a "transparência" (princípios do IBGC citados no seu texto) ainda mais vitais.

Frente a esses desafios, o presente artigo tem como objetivo analisar e sintetizar a literatura científica produzida na última década sobre os modelos, as práticas e os dilemas da governança aplicados especificamente às cooperativas agropecuárias no Brasil. A pesquisa propõe um mapeamento do estado da arte do tema, realizando uma triangulação entre a legislação vigente e a produção acadêmica. Busca-se investigar, com especial interesse, as competências técnicas e a formação acadêmica exigidas para o exercício de cargos eletivos, visando responder:

como as estruturas de governança podem ser desenhadas para assegurar a agilidade estratégica sem comprometer os princípios democráticos e a inclusão dos associados. Embora haja manuais de boas práticas (como os da OCB e recomendações do Bacen), a inexistência de uma obrigatoriedade legal de formação técnica para cargos eletivos cria um cenário de heterogeneidade na gestão que merece investigação.

Este estudo se tornou relevante em virtude do marco temporal em que se encontra: o ano de 2025, declarado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como o Ano Internacional das Cooperativas. Esta celebração não é apenas simbólica; ela representa um chamado global para evidenciar o cooperativismo como o modelo de negócio mais resiliente e capaz de promover o desenvolvimento socioeconômico equilibrado. No Brasil, onde o cooperativismo agropecuário responde por uma fatia expressiva da produção de grãos e proteína animal, entender a governança é, portanto, uma questão de relevância estratégica para a gestão dessas organizações, bem como para o avanço do conhecimento da temática.

Este artigo justifica-se ao oferecer uma "fotografia bibliográfica" que consolida os avanços teóricos e práticos alcançados até este ápice celebrativo. Em um momento de balanço global, é importante identificar quais modelos de governança foram eficazes e quais lacunas de pesquisa ainda persistem para a próxima década. A relevância social e econômica reside na premissa de que a longevidade de uma cooperativa não depende apenas de seu faturamento, mas da solidez de sua estrutura de controle e transparência. Isso se alinha à visão contemporânea de governança que integra o sucesso financeiro à gestão de externalidades socioambientais (ESG), algo que é o cerne do tema da ONU para 2025: "Cooperativas constroem um mundo melhor".

Ao sistematizar o conhecimento acumulado, este trabalho fornece subsídios para que conselheiros, gestores e órgãos reguladores dessas organizações possam aprimorar políticas internas. A intenção é que este "retrato de 2025" sirva de base para a construção de modelos de gestão que promovam a sucessão profissionalizada e a transparência, garantindo que as cooperativas agropecuárias continuem a ser instrumentos de prosperidade para o campo e de estabilidade para a economia brasileira.

AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Neste tópico se aborda sobre o surgimento das cooperativas no mundo e no Brasil, a legislação de cooperativas no Brasil e por fim, sobre as cooperativas agropecuárias e as suas

práticas de governança.

O Surgimento das Cooperativas

O cooperativismo, em sua essência, representa uma verdade fundamental da condição humana: o potencial de indivíduos alcançarem o benefício mútuo ao trabalharem juntos, transcendendo barreiras sociais e econômicas. Embora a ideia de cooperação e ajuda mútua seja tão antiga quanto a própria humanidade, manifestando-se desde os primeiros aglomerados e no período do nomadismo, o Movimento Cooperativo Internacional organizado floresceu na Europa a partir de 1840. Nesse período, em meio às turbulentas transformações industriais e urbanas, as cooperativas surgiram como uma resposta vital às condições de vida precárias e à alienação dos trabalhadores nas cidades, demonstrando ser uma força capaz de proporcionar benefícios sociais e econômicos em todos os tipos de governos e economias ao redor do mundo (Castilha, 2019).

De acordo com Thenório Filho (2002) e Nami (2009), a primeira cooperativa do mundo foi de consumo e surgiu em Rochdale, na Inglaterra, no ano de 1844. Esse marco oficial do nascimento do cooperativismo moderno, que estabeleceu os princípios que regem o movimento até hoje, é com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (a primeira cooperativa da história), ocorrida especificamente no ano de 1844. Este evento se deu durante a Revolução Industrial, em um contexto de desemprego exacerbado e baixas remunerações. Na ocasião, 28 tecelões reuniram-se no bairro de Rochdale, na cidade de Manchester, com o objetivo de comprar coletivamente produtos de necessidades básicas, como alimentos, buscando assim melhores condições de consumo e sobrevivência (Nunes, et al., 2017).

Com o crescente reconhecimento do cooperativismo como um sistema capaz de promover o desenvolvimento econômico, social, político e cultural das nações de forma equitativa, tornou-se fundamental preservar seus princípios e características de trabalho coletivo. Essa importância global é um reflexo direto da iniciativa pioneira e relevante iniciada em Rochdale, que impulsionou a evolução do movimento cooperativista em todo o mundo (Nunes, et al., 2017).

O cooperativismo surgiu em países desenvolvidos como resposta à Revolução Industrial do início do século XIX, consolidando seus princípios sem intervenção estatal ou patronal (Aldáz, 2019). Na Europa Ocidental, enfatiza a economia solidária, priorizando o fator trabalho sobre o capital (Arango, 2005). Um exemplo de sucesso na Espanha é o complexo cooperativo Mondragón, que prosperou devido à inserção em redes de apoio e ao esforço para ser competitivo

no mercado global (Santos, 2002). Nos Estados Unidos, o setor cooperativo é importante entre granjeiros (comercialização, fornecimento, serviços de crédito). O grupo Desjardins no Canadá influenciou o país a ser mais próspero, ajudando a contrariar os efeitos do neoliberalismo na justiça social (Arango, 2005).

O Cooperativismo em Países em Vias de Desenvolvimento, na maioria das vezes, foi imposto de cima para baixo por políticas governamentais motivadas por organismos internacionais, resultando em empresas cooperativas marginais e sem protagonismo social/econômico (Aldáz, 2019). Na África, o desenvolvimento é baixo devido à instabilidade política (Arango, 2005). Israel tem uma economia cooperativa bastante desenvolvida com os kibutz (comunidades de produção). A China também viu o cooperativismo auxiliar em seu processo de transformação (Arango, 2005). Na Índia, a combinação de descentralização, colaboração em rede e fidelidade à participação democrática foi essencial para a sobrevivência de cooperativas frente à concorrência capitalista, como no caso dos produtores de cigarros de Kerala (Santos, 2002). Na América Latina, o cooperativismo chegou no final do século XIX, destacando-se na Argentina até a década de 1930 (Arango, 2005).

Após a depressão de 1930, houve um impulso de cooperativas de consumo e crédito, mas os resultados foram frágeis. Entre 1960 e 1970, foram promovidas iniciativas de reforma agrária com cooperativas de produção, mas estas foram marginais por não romperem a estrutura latifundiária (Arango, 2005). Desde 1980, o neoliberalismo afetou fortemente o cooperativismo latino-americano, que já sofria com fraqueza ideológica e o colapso do setor financeiro cooperativo, gerando desconfiança popular (Arango, 2005). A vontade cooperativa na região, frequentemente, depende de apoio externo (financeiro, estatal, ONG, Igreja), e a falta desse apoio reduz o engajamento (Quijano, 2002). No Equador, o cooperativismo formal começou no início do século XX, enfrentou a concorrência neoliberal e o desinteresse estatal. Em 2011, a Lei Orgânica de Economia Popular e Solidária buscou sua regulamentação e fomento (Miño Grijalva, 2013).

No Brasil esse ramo teve o primeiro registro de 1889, em Minas Gerais, com o nome de Sociedade Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Em 1902, surge em Nova Petrópolis/RS, a primeira instituição financeira sob modelo cooperativo da América Latina. Liderada pelo padre suíço Theodor em 28 de dezembro de 1902, se fundou o que inicialmente se chamava de Sparkasse Amstad, inspirada no modelo de crédito cooperativo Raiffeisen e, que anos depois se tornaria o sistema Sicredi (Sicredi, 2025).

No ramo agrícola, a plataforma Somos Coop afirma que foi em 1847 a fundação da primeira cooperativa agropecuária do país, no Paraná. Mas a partir de 1907 esse tipo de cooperativa ganhou força, quando o governador de Minas Gerais, João Pinheiro, iniciou um projeto cooperativista para eliminar interferências externas na produção brasileira. Já a OCB/PR traz que a partir de 1906, foi a vez de surgirem as cooperativas agropecuárias, idealizadas por produtores rurais e por imigrantes, especialmente de origem alemã e italiana. Rocha e Santos (2023) reforçam que o cooperativismo no Brasil atua como uma ferramenta estratégica de inclusão, permitindo que grupos marginalizados por modelos econômicos individualistas encontrem soluções coletivas pautadas na justiça social e na democracia. Portanto, pode-se afirmar que o trabalho coletivo das cooperativas rende bons resultados, em especial ao considerar que no Brasil, o modelo possui mais de 130 anos, tendo cooperativas ativas há 122 anos.

Do Trabalho Cooperativo às Legislações

Seguindo o tópico anterior, o qual traz o histórico do surgimento das cooperativas, se aborda nesta seção, a publicação das leis que normatizam as organizações cooperativas. A primeira lei que norteou oficialmente as cooperativas no Brasil foi a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a qual, dentre outras, instituiu a Política Nacional de Cooperativismo, definiu juridicamente o que é uma sociedade cooperativa, regulamentou a constituição, funcionamento e dissolução das cooperativas, estabeleceu direitos e deveres dos associados e determinou que o poder público deveria apoiar e incentivar o cooperativismo. Antes de 1971, as cooperativas já existiam no Brasil, mas não havia uma lei específica e abrangente que organizasse o setor. Havia apenas normas esparsas em decretos e legislações trabalhistas ou tributárias. Portanto, a Lei nº 5.764/1971 é considerada o marco legal inicial e a primeira grande lei estruturante do cooperativismo brasileiro.

Quadro 1: Histórico de decretos, leis e normas das cooperativas no Brasil

Norma / Lei	Ano	Escopo principal	Tipo de cooperativa regulada
Decreto nº 22.239	1932	Primeira regulamentação geral das sociedades cooperativas	Todas (geral)
Decreto-Lei nº 59	1935	Criação do Departamento Nacional de Cooperativismo	Todas (geral)
Decreto-Lei nº 581	1938	Normas complementares, foco agrícola	Agrícolas
Decreto-Lei nº 2.382	1940	Aspectos tributários e fiscais	Todas
Decreto-Lei nº 5.893	1943	Inserção de regras sobre cooperativas na CLT	Trabalho
Decreto-Lei nº 7.395	1945	Normas sobre cooperativas de consumo	Consumo

Decreto-Lei nº 8.157	1945	Cooperativas de eletrificação rural	Energia (eletrificação rural)
Decreto-Lei nº 9.666	1946	Cooperativas agrícolas e de crédito	Agrícolas e crédito
Decreto-Lei nº 9.867	1946	Normas sobre cooperativas de eletrificação rural	Energia (eletrificação rural)
Decreto-Lei nº 2.979	1956	Incentivos às cooperativas de produção agrícola	Agrícolas
Decreto-Lei nº 3.708	1959	Cooperativas habitacionais e de construção	Habitação / construção
Decreto nº 59.566	1966	Arrendamento e parceria rural	Agrícolas
Decreto nº 60.597	1967	Aspectos fiscais e tributários	Todas
Decreto nº 60.828	1967	Cooperativas de consumo e produção	Consumo e produção
Lei nº 5.764	1971	Política Nacional de Cooperativismo (marco legal consolidado)	Todas
Constituição Federal	1988	Reconhecimento e incentivo ao cooperativismo	Todas
Código Civil (Lei nº 10.406)	2002	Regras gerais de sociedades cooperativas	Todas
Lei Complementar nº 130	2009	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo	Crédito
Lei nº 12.690	2012	Organização das Cooperativas de Trabalho	Trabalho

Fonte: Elaborada pelos autores.

As cooperativas agropecuárias, ainda seguem normas setoriais específicas, do MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária, normas estaduais e municipais, do Banco Central e CMN sobre crédito agrícola e da Receita Federal em relação a tributação específica.

Especificamente sobre a governança das cooperativas, se pode afirmar que Lei nº 5.764/1971 define a assembleia geral como órgão supremo, aborda sobre conselhos de administração e fiscalização e define princípios de gestão democrática e participação dos associados. O Código Civil (2002) reforça que cooperativas devem ter órgãos de administração e fiscalização, a estrutura mínima de governança. Já a Lei Complementar nº 130/2009, exige que cooperativas de crédito sigam regras do Banco Central, incluindo padrões de gestão e controle, se aproximando da ideia de governança financeira. A Lei nº 12.690/2012, das cooperativas de trabalho, prevê assembleias periódicas, transparência e participação dos cooperados.

A OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2022), possui ainda um manual, o qual define que a governança se trata de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

Diante disso, se pode afirmar que o conjunto de leis e normas, regula as cooperativas no que tange sua governança. O Bacen estabelece que dirigentes devem ter perfil técnico e ético, além de capacitação contínua, exige programas de educação cooperativista e financeira para conselheiros e presidentes, prevê que conselheiros passem por processos de avaliação de

idoneidade e qualificação. O manual da OCB recomenda que conselheiros e presidentes tenham conhecimento em gestão cooperativa, formação em áreas como administração, contabilidade, direito ou agronegócio (dependendo do ramo) e capacitação contínua em governança e liderança. Não obriga diplomas específicos, mas sugere perfis adequados para garantir boa gestão. Todavia, nenhum desses documentos sugere uma matriz específica para os cargos eletivos das cooperativas, a qual cabe a cada uma das organizações definir junto a seus comitês.

Princípios Cooperativistas

Charles Gide, economista francês, considerado um dos maiores teóricos do cooperativismo, em sua obra *Les Sociétés Coopératives de Consommation* (1904), explica que as cooperativas surgiram como instrumento de emancipação econômica dos trabalhadores. Para Paul Lambert, autor belga de *La Doctrine Coopérative* (1959), o cooperativismo é uma doutrina social e econômica alternativa ao capitalismo, nascida para corrigir desigualdades. Beatrice Webb e Sidney Webb, sociólogos britânicos, fundadores da London School of Economics, em *The History of Trade Unionism* (1894) e *Industrial Democracy* (1897), analisaram o cooperativismo como parte dos movimentos sociais da Revolução Industrial. Paul Singer, economista brasileiro, referência em economia solidária, em *Introdução à Economia Solidária* (2002), explica que o cooperativismo no Brasil surgiu como estratégia de inclusão social e resistência à exclusão econômica.

De acordo com a OCB/ES (s. d.), a doutrina cooperativista é sustentada por sete pilares fundamentais que garantem sua identidade única, abrangendo desde a liberdade de adesão e gestão democrática até o compromisso com a educação e o desenvolvimento regional. Os Sete Princípios do Cooperativismo são (OCB/ES, s. d.):

1. **Adesão voluntária e livre:** O acesso às cooperativas é irrestrito a qualquer indivíduo que compartilhe dos mesmos objetivos econômicos e aceite as responsabilidades da associação, sem que haja qualquer tipo de discriminação social, racial, política ou de gênero.
2. **Gestão democrática:** Estas organizações são geridas pelos próprios associados, que possuem igualdade de voz na definição de diretrizes e na escolha de seus representantes eleitos, garantindo um controle social efetivo e participativo.

3. **Participação econômica:** Os membros integralizam o capital da cooperativa de forma justa, sendo que os excedentes financeiros (sobras) têm sua destinação decidida coletivamente, podendo ser reinvestidos na própria entidade, distribuídos aos sócios ou aplicados em outras frentes aprovadas pelo grupo.
4. **Autonomia e independência:** A cooperativa deve manter sua soberania e o controle nas mãos dos associados; mesmo ao estabelecer parcerias com o governo ou empresas privadas, sua independência e gestão democrática não podem ser comprometidas.
5. **Educação, formação e informação:** O movimento prioriza a capacitação constante de seus membros e colaboradores para o fortalecimento do negócio, além de promover a disseminação dos valores cooperativistas para a sociedade, visando atrair novos públicos, como a juventude.
6. **Intercooperação:** O fortalecimento do modelo ocorre por meio da colaboração entre cooperativas em diferentes esferas (local, nacional ou internacional), visando aumentar a eficiência do setor e oferecer melhores serviços aos associados.
7. **Interesse pela comunidade:** O compromisso com o desenvolvimento sustentável das regiões onde atuam é um pilar central, sendo que as ações de responsabilidade social são planejadas e ratificadas pelos próprios cooperados.

Para apoiar as cooperativas na avaliação de sua conformidade com a legislação e com as boas práticas do cooperativismo, o Sistema OCB disponibiliza em seu portal a plataforma Somos Coop, que oferece o Diagnóstico Identidade. Essa ferramenta foi desenvolvida para reforçar a segurança jurídica e garantir a sustentabilidade do modelo cooperativista, estando acessível tanto às cooperativas quanto aos colaboradores das Organizações Estaduais. O diagnóstico acompanha o atendimento aos requisitos previstos na legislação vigente, incluindo as Normas Brasileiras de Contabilidade aplicáveis às cooperativas, além de verificar a execução de processos essenciais de governança e gestão organizacional.

A OCB também destaca os benefícios que a plataforma proporciona às cooperativas que a utilizam (OCB/ES, s. d.): 1. Monitoramento e cumprimento dos requisitos estabelecidos na legislação cooperativista; 2. Conformidade para participação em licitações e compras públicas; 3. Fortalecimento do relacionamento entre cooperativa e cooperados; 4. Fortalecimento dos controles internos da cooperativa; 5. Garantia de segurança jurídica gerando redução de riscos; 6. Estímulo ao processo de transparência; 7. Promoção do processo decisório participativo; e 8. Manutenção das características do modelo de negócio cooperativo.

Portanto, é de suma importância que as cooperativas sigam os princípios estabelecidos, para que mantenham seu propósito. Os autores (Gide, 1904; Lambert, 1959; Singer, 2002, Webb; Webb, 1894) ainda abordam sobre manter a aderência aos princípios:

- a) Charles Gide (1904) afirma que se uma cooperativa abandona seus princípios, ela se torna apenas mais uma empresa comum.
- b) Paul Lambert (1959) defende que os princípios cooperativos são a base doutrinária que diferencia o cooperativismo de outras formas de organização econômica. Sem eles, a cooperativa perde sua função social e democrática.
- c) Beatrice Webb e Sidney Webb, em *Industrial Democracy* (1897), destacam que a prática dos princípios é o que garante legitimidade e confiança social nas cooperativas.
- d) Paul Singer (2002), reforça que a adesão aos princípios cooperativos é o que assegura a diferença entre cooperativas e empresas capitalistas tradicionais.

Ramos Cooperativistas

Segundo a OCB/ES (s. d.), do campo às grandes cidades, as cooperativas atuam em diversos setores da economia. Para facilitar a organização e representação, as cooperativas foram divididas em ramos, onde cada um reúne as cooperativas pelo tipo de trabalho que fazem. A Organização afirma que até 2019, no Brasil, havia 13 ramos distintos de cooperativas. Em 2020, após um processo democrático e uma avaliação minuciosa dos benefícios para as cooperativas, se passa para uma estrutura de sete ramos. Essa modernização vem para garantir que o Sistema OCB fique ainda mais próximo da realidade das cooperativas, a fim de gerar cada vez mais impactos positivos tanto para as pessoas quanto para os negócios.

Até 2019, os ramos cooperativos eram (OCB/ES, s. d.): Agropecuário: Cooperativas ligadas à agricultura, pecuária e produção rural; Consumo: Voltadas para aquisição coletiva de bens e serviços, garantindo preços mais acessíveis; Crédito: Cooperativas financeiras que oferecem serviços bancários, como empréstimos, poupança e investimentos; Educacional: Cooperativas que atuavam na área da educação, como escolas e cursos organizados coletivamente; Especial: Cooperativas voltadas a públicos específicos ou atividades diferenciadas, como inclusão social; Habitacional: Cooperativas destinadas à construção e gestão de moradias; Infraestrutura: Cooperativas ligadas a energia, saneamento, telecomunicações e serviços básicos; Mineral: Cooperativas de extração mineral e atividades relacionadas; Produção:

Cooperativas de produção industrial ou artesanal de bens; Saúde: Cooperativas médicas, odontológicas e de outros profissionais da saúde; Trabalho: Cooperativas de profissionais autônomos que se organizavam para prestar serviços coletivamente; Transporte: Cooperativas de transporte de cargas e passageiros; e Turismo e Lazer: Cooperativas voltadas para atividades turísticas, culturais e de lazer.

De 2020 em diante os ramos cooperativos se organizam em (OCB/ES, s. d.; Sistema OCB, 2025): Agropecuário: Cooperativas ligadas à produção rural, agricultura e pecuária; Consumo: Voltadas para aquisição de bens e serviços de forma coletiva e mais acessível; Crédito: Cooperativas financeiras que oferecem serviços bancários, como empréstimos e investimentos; Saúde: Cooperativas médicas, odontológicas e de outros profissionais da saúde; Trabalho, Produção de Bens e Serviços: Reúnem profissionais autônomos ou grupos que produzem bens e serviços em conjunto; Transporte: Cooperativas de transporte de cargas e passageiros; e Infraestrutura: Cooperativas que atuam em energia, telecomunicações e saneamento.

A seguir, se apresenta o quadro 2 com as mudanças que ocorreram nesse processo:

Quadro 2: Evolução dos Ramos Cooperativistas no Brasil

Antes de 2019 (13 ramos)	Após 2020 (7 ramos)
Agropecuário	Agropecuário
Consumo	Consumo
Crédito	Crédito
Educacional	Trabalho, Produção de Bens e Serviços
Especial	Trabalho, Produção de Bens e Serviços
Habitacional	Infraestrutura
Infraestrutura	Infraestrutura
Mineral	Trabalho, Produção de Bens e Serviços
Produção	Trabalho, Produção de Bens e Serviços
Saúde	Saúde
Trabalho	Trabalho, Produção de Bens e Serviços
Transporte	Transporte
Turismo e Lazer	Trabalho, Produção de Bens e Serviços

Fonte: (OCB/ES, s. d.; Sistema OCB, 2025)

A reorganização do cooperativismo brasileiro reduziu de treze para sete os ramos existentes, em um processo que buscou simplificar a estrutura e fortalecer a representatividade. Ramos menores, como Educacional, Especial, Mineral, Produção e Turismo e Lazer, foram agrupados em uma nova categoria chamada Trabalho, Produção de Bens e Serviços, enquanto o Habitacional passou a integrar o ramo de Infraestrutura. Essa mudança trouxe maior clareza, facilitou a articulação institucional e política e tornou o movimento cooperativista mais integrado e eficiente, ampliando seu impacto econômico e social.

O Ano das Cooperativas, 2025, ONU

Em 19 de junho de 2024, a Assembleia Geral da ONU (Organização das Nações Unidas) declarou 2025 o Ano Internacional das Cooperativas sob o tema: “As cooperativas constroem um mundo melhor”, reconhecendo o seu papel na promoção do desenvolvimento sustentável e promover os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da ONU. De acordo com o site oficial 2025.coop (IYC, 2025), os objetivos desse movimento são:

- **Aumentar a Sensibilização do Público:** Destacar as contribuições das cooperativas para o desenvolvimento sustentável;
- **Promover o Crescimento e o Desenvolvimento:** Fortalecer o ecossistema empreendedor e os estabelecimentos de cooperativas;
- **Defensor de Estruturas de Suporte:** Incentivar a criação de ambientes legais e políticos favoráveis para cooperativas em todo o mundo;
- **Inspiração Liderança:** Promover uma liderança propositiva e envolver os jovens no movimento cooperativo.

Durante o ano, foram promovidos diversos eventos globais e regionais, dos quais se pode citar:

- **Cerimônia de Encerramento em Doha (Qatar) (IYC 2025, 2025):** Realizada em novembro de 2025, no Centro Nacional de Convenções do Qatar; integrada à Segunda Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Social (WSSD2); contou com discursos de Chefes de Estado e representantes da ONU; e Lançamento do Manifesto e Plano de Compromisso CM50, apresentado pelo presidente da ACI, Ariel Guarco.
- **Campanhas e celebrações nacionais (OCB, 2025):** No Brasil, o Sistema OCB promoveu ações de mobilização, divulgação e eventos educativos para reforçar o tema “Cooperativas constroem um mundo melhor”; foram disponibilizados materiais de comunicação e espaços de participação para cooperativas de diferentes ramos.
- **Eventos regionais e setoriais (IYC 2025, 2025):** Fóruns e encontros cooperativistas em vários países, destacando o papel das cooperativas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); Seminários sobre justiça social, trabalho decente e sustentabilidade, alinhados ao tema central da ONU.

Em síntese, o Ano Internacional das Cooperativas reforçou a relevância desse modelo econômico e social como instrumento de inclusão, sustentabilidade e desenvolvimento. Ao reunir

eventos globais e nacionais, ampliar a visibilidade e estimular políticas favoráveis, a iniciativa da ONU consolidou o cooperativismo como uma força capaz de construir soluções coletivas para os desafios contemporâneos, deixando um legado de fortalecimento e integração para o futuro.

Governança de Organizações

Foi a partir da década de 30, com Berle e Means, 1932, que a discussão sobre boas práticas de governança corporativa se torna mais representativa. Na obra "A Corporação Moderna e a Propriedade Privada", Adolf Berle e Gardiner Means, trazem como argumento central do livro a observação de uma mudança fundamental na economia americana: a separação entre propriedade e controle nas grandes corporações. As principais implicações mencionadas no livro são:

- **Problema de Agência:** Essa separação criou um potencial conflito de interesses, conhecido como "problema de agência" na teoria econômica posterior. Os gestores, como "agentes", poderiam buscar seus próprios interesses (por exemplo, salários mais altos, "construção de impérios") em detrimento dos "principais", os acionistas, cujo principal interesse é o retorno financeiro máximo.
- **Poder Corporativo:** Berle e Means alertaram para a imensa concentração de poder econômico nas mãos dessa nova classe de gestores profissionais, em grande parte protegidos da fiscalização efetiva dos acionistas. Eles argumentaram que esse poder corporativo desenfreado tinha sérias implicações para o caráter democrático dos Estados Unidos.
- **Precursor da Teoria dos Stakeholders:** Em resposta a essa dinâmica de poder, Berle e Means defenderam uma visão mais ampla, centrada nos "stakeholders", do propósito corporativo, argumentando que os gestores deveriam agir como fiduciários de uma gama de stakeholders, incluindo funcionários, consumidores e o público em geral, e não apenas dos acionistas.

Após a obra seminal de Berle e Means (1932), que discutiu a separação entre propriedade e controle nas grandes corporações em *The Modern Corporation and Private Property*, outros autores ampliaram o debate sobre governança corporativa. Na década de 1970, Milton Friedman (1970) trouxe à tona a questão da responsabilidade social das empresas, enquanto Jensen e Meckling (1976) formularam a teoria da agência, explicando os conflitos entre gestores e acionistas. Já nos anos 1990, o Relatório Cadbury (1992) consolidou princípios modernos de

transparência e prestação de contas, sendo Adrian Cadbury considerado o “pai da governança corporativa”. Nesse mesmo período, Robert Monks e Nell Minow (1995) enfatizaram o ativismo acionário em Corporate Governance, e Shleifer e Vishny (1997) sistematizaram os mecanismos de proteção aos investidores. Em seguida, La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer e Vishny (1998) relacionaram sistemas legais à governança, enquanto a OECD, em 1999 e o IBGC, também em 1999 estabeleceram códigos e princípios que se tornaram referência internacional e nacional, respectivamente (OECD, 2023; IBGC, 2023). Assim, a evolução da governança corporativa se deu de forma contínua, passando de fundamentos teóricos a práticas normativas globais.

Quadro 3: Obras da governança corporativa – da base inicial às sínteses de melhores práticas

Década	Autor / Instituição	Obra/Contribuição	Impacto
1930s	Berle; Means	The Modern Corporation and Private Property (1932)	Introdução da separação entre propriedade e controle; base teórica da governança.
1970s	Milton Friedman	Artigo “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” (1970)	Debate sobre responsabilidade social e papel dos acionistas.
	Jensen; Meckling	Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure (1976)	Formulação da teoria da agência , explicando conflitos entre gestores e acionistas.
1990s	Cadbury	Relatório Cadbury (1992)	Marco da governança moderna; princípios de transparência, responsabilidade e prestação de contas.
	Monks; Minow	Corporate Governance (1995)	Ênfase no ativismo acionário e papel dos investidores institucionais.
	Shleifer; Vishny	A Survey of Corporate Governance (1997)	Consolidação acadêmica; mecanismos de proteção de investidores.
	La Porta; Lopez-de-Silanes; Shleifer; Vishny	Estudos (1998–2000)	Relação entre sistemas legais e governança corporativa.
	OECD	Princípios de Governança Corporativa (1999)	Referência internacional; revisado em 2004 e 2015.
	IBGC (Brasil)	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (1999)	Adaptação dos princípios ao contexto brasileiro; referência nacional.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa atualizou em 2023 os princípios da governança corporativa, na 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, sendo:

- **Transparência:** Consiste no fornecimento voluntário de informações claras, coerentes e oportunas às partes interessadas, indo além das exigências legais. Esse compromisso deve abranger aspectos econômicos e socioambientais, visando consolidar um ambiente de confiança que impulse o crescimento dos negócios.
- **Equidade:** Baseia-se no tratamento justo de sócios e demais interessados, respeitando suas particularidades e direitos. A equidade exige uma postura inclusiva e plural, que considere as demandas específicas de cada grupo sob a ótica da justiça e da igualdade de oportunidades.
- **Responsabilização (*Accountability*):** Refere-se ao dever de agir com diligência e autonomia, com foco na sustentabilidade de longo prazo. Os agentes devem assumir as consequências de suas condutas e prestar contas de forma compreensível, cientes do impacto de suas decisões sobre a organização, a sociedade e ao ecossistema.
- **Sustentabilidade:** Envolve a busca pela solidez financeira aliada à gestão de externalidades, priorizando a geração de valor em múltiplos capitais (como humano, social e natural). O IBGC (2023) destaca a interdependência entre a organização e o meio em que atua, reforçando a responsabilidade social e o protagonismo empresarial no desenvolvimento sustentável.
- **Integridade:** Trata da promoção de uma cultura ética que evite conflitos de interesse e assegure a conformidade entre a prática e o discurso. Fundamenta-se na lealdade à organização e no zelo pelo bem-estar das partes interessadas, da sociedade e do meio ambiente.

Pode-se afirmar, que é de suma importância que a organização siga de forma correta os princípios, principalmente em cooperativas, onde não se possui um único dono e sim cooperados que precisam estar representados na gestão da empresa. Ainda no setor cooperativista, se levanta uma questão de extrema relevância e que necessita de atenção, onde se tem parte do quadro de associados integrando a diretoria da organização, podendo trazer à tona conflitos de interesses, visto que esses membros são simultaneamente proprietário, usuário e *stakeholder*. Nesse viés, se discute ainda a Teoria de Agência (conflitos entre proprietários/membros e gestores/diretores) e como ela se manifesta e se complica no ambiente cooperativo.

A Teoria de Agência é uma das teorias de grande relevância no tema, visto que busca mitigar os conflitos entre os principais, no caso das cooperativas são os cooperados, e os agentes, nesse caso, os gestores. A relação fica mais estreita nas cooperativas, quando principal e agente

são a mesma figura, o que se exemplifica em um cooperado que está exercendo o papel de presidente. De acordo com Balbinotto Neto (2023), o artigo amplamente considerado um trabalho seminal na teoria da agência é de Steven Ross, intitulado “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, publicado originalmente em 1973 na *American Economics Review*. Ross (1973) desenvolveu um modelo formal que analisa o conflito de interesses inerente à relação principal-agente. Inicialmente ele introduziu a ideia de assimetria de informação, em que o agente possui informações que o principal não tem. Também apresentou a noção de custos de monitoramento e de contratos para alinhar os interesses do principal e do agente.

Balbinotto Neto (2023) afirma que o trabalho de Steven Ross foi fundamental para consolidar a teoria da agência, servindo de alicerce para investigações acadêmicas posteriores. Essa base teórica permitiu a criação de modelos analíticos aplicados a múltiplos campos, abrangendo desde a governança corporativa e finanças até o direito e a economia organizacional. Ainda de acordo com Balbinotto Neto (2023), o artigo de Ross (1973) introduziu o conceito de contratos como uma forma de mitigar os problemas de agência, fornecendo uma estrutura para analisar como os contratos podem ser estruturados para alinhar os interesses do principal e do agente. Nessa senda, o presente estudo também busca trazer a reflexão que permeia em torno da Teoria da Agência e a Governança Corporativa das Cooperativas, em especial as Agropecuárias, onde se tem associados que ascendem à cargos de chefia e tomada de decisões dentro da organização, podendo suas decisões para com a cooperativa, afetar diretamente os negócios que o mesmo possui enquanto cooperado.

Quanto a estrutura de governança das cooperativas, a Lei nº 5.764/1971 (Lei Geral das Cooperativas) estabelece suas funções e competências, servindo como referência normativa primordial e estabelece os principais órgãos de governança: Assembleia Geral (AG), Conselho de Administração (CA) e Conselho Fiscal (CF):

Quadro 4: Estrutura de governança das cooperativas

Organismo	Descrição	Função
Assembleia Geral (AG): Lei nº 5.764/1971, art. 38.	é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.	Órgão máximo de deliberação, decide sobre contas, estatuto, eleição e destituição de conselhos, fusão ou dissolução da cooperativa.
Conselho de Administração (CA): Lei nº 5.764/1971, art.	A administração da sociedade será exercida 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, pelo	Órgão colegiado responsável pela gestão estratégica e supervisão da cooperativa, eleito pela Assembleia Geral.

47.	menos, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.	
Conselho Fiscal (CF): Lei nº 5.764/1971, art. 56.	A fiscalização da sociedade será exercida 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 membros.	Órgão independente de fiscalização, examina livros e documentos, emite parecer sobre demonstrações financeiras, denuncia irregularidades à Assembleia Geral.

Fonte: Brasil (1971)

Em suma, a evolução da governança corporativa demonstra como a separação entre propriedade e controle, identificada por Berle e Means (1932), desencadeou reflexões sobre o problema de agência e a necessidade de mecanismos de fiscalização e alinhamento de interesses. Ao longo das décadas, autores e instituições como Jensen e Meckling (1976), Cadbury (1992), Shleifer e Vishny (1997), La Porta et al. (1998), OECD (1999) e IBGC (1999–2023) consolidaram princípios e práticas que hoje estruturam a governança moderna, pautada em transparência, equidade, responsabilização, sustentabilidade e integridade. No contexto das cooperativas, esses fundamentos ganham relevância adicional, pois os cooperados acumulam simultaneamente os papéis de proprietários, usuários e gestores, tornando ainda mais necessária a observância das estruturas de governança previstas em lei — Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal — para mitigar conflitos de agência e assegurar a representação democrática e o equilíbrio organizacional.

Governança no Contexto das Organizações Cooperativas

De acordo com Berle e Means (1932), a separação entre propriedade e controle produz uma condição em que os interesses do proprietário e do gestor podem divergir. O que é complementado por Jensen e Meckling (1976), onde afirmam que na maioria das grandes corporações, os proprietários e os gestores são grupos distintos. Essa separação cria custos de agência porque os gestores podem nem sempre agir no melhor interesse dos proprietários. Retoma-se aqui o ponto de que a governança corporativa tradicional precisa ser adaptada para as cooperativas, visto que nessas organizações não existe a separação entre propriedade e controle, devido aos gestores serem ao mesmo tempo principais (cooperados) e agentes (gestores).

De acordo com João Tavares (2024) as cooperativas são sociedades de pessoas que nascem e se sustentam a partir de princípios. Elas desafiam, portanto, a lógica das sociedades de capital. A natureza das cooperativas demanda uma estrutura de governança robusta, capaz de

harmonizar as expectativas dos associados com a viabilidade do negócio e o impacto social. Nesse sentido, Kulak (2022) argumenta que a permanência em mercados competitivos exige que essas organizações busquem uma eficiência administrativa equivalente à das demais sociedades empresariais, reforçando a necessidade de aplicar práticas adequadas de governança corporativa em sua gestão. Complementando essa visão, o manual do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2025) observa que, embora o sistema de governança cooperativo seja menos explorado academicamente que o das sociedades anônimas, ele possui desafios singulares. O instituto ressalta que, por serem sociedades de pessoas e não de capital, as cooperativas operam sob estruturas decisórias específicas que precisam gerenciar os conflitos de interesse decorrentes da multiplicidade de papéis do cooperado, que atua simultaneamente como proprietário, usuário, fornecedor e cliente da organização.

A publicação do IBGC reforça um ponto crítico na governança das cooperativas, onde é possível afirmar que cada vez mais estudos se fazem necessários para profissionalização dos gestores das cooperativas. Nas cooperativas de crédito, legislações e manuais do Banco Central do Brasil, norteiam a governança dessas organizações, como expõe o trecho do manual de diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito de 2009, acerca das tomadas de decisões estratégicas e a preocupação com a sucessão desses dirigentes:

O planejamento sucessório é um elemento vital em todos os níveis da gestão organizacional. Para que o processo decisório seja qualificado, é indispensável que a preparação técnica dos conselheiros esteja no mesmo patamar da exigida para os executivos, permitindo que o conselho identifique e debata questões estratégicas com propriedade. Além disso, a democratização das informações entre os gestores é uma medida preventiva essencial, pois evita a concentração excessiva de conhecimento em figuras isoladas, mitigando o risco de torná-las insubstituíveis e prejudicar a alternância de poder (IBGC, 2025). Nessa mesma linha, o manual do IBGC (2025) também destaca que, embora a natureza democrática do cooperativismo seja uma virtude, ela impõe desafios complexos de governança. O instituto ressalta que a falta de engajamento dos associados pode comprometer tanto a eficiência econômica quanto a função social da entidade. Assim, diante de um mercado competitivo e de um quadro social diverso, torna-se imprescindível estruturar planos de sucessão para o conselho de administração que priorizem a diversidade e a profissionalização, sem que isso resulte na perda da identidade cultural e dos valores fundamentais do movimento cooperativista.

A dificuldade de engajamento contínuo que o trecho aborda, é uma preocupação das

cooperativas, onde necessitam da participação efetiva dos membros, para garantir que o princípio democrático seja exercido de forma constante. Nesse contexto, o manual ainda traz recomendações para gerar ganhos as cooperativas através de uma estrutura sólida de governança, destacando:

- Ampliação da participação e o engajamento dos cooperados, em um contexto marcado por alta dispersão geográfica e baixa presença em assembleias;
- Definição clara dos papéis do conselho de administração, do conselho fiscal e da diretoria executiva, a fim de mitigar conflitos de interesse, fortalecer os mecanismos de acompanhamento e fiscalização e estimular a renovação de lideranças, visando assegurar a perenidade da cooperativa;
- Contribuição para a profissionalização da gestão, por meio de estruturas que assegurem autonomia, qualificação e a responsabilização (accountability) dos dirigentes, com divisão clara e complementar dos papéis e responsabilidades sobre a estratégia e execução das decisões;
- Promoção da transparência e alinhamento institucional, estimulando maior adesão às decisões coletivas e aos princípios cooperativistas;
- Redução dos custos de agência e conflitos internos, comuns em organizações com forte representatividade e heterogeneidade de interesses;
- Alinhamento da missão social à viabilidade econômica, assegurando equilíbrio entre propósito e resultado, em consonância com o sétimo princípio do cooperativismo – interesse pela comunidade. Sem esse compromisso social, a cooperativa não tem razão de ser.

Nas cooperativas de crédito, segundo o IBGC (2025) a gestão das cooperativas tem normas específicas que norteiam a contratação de gestores, as suas responsabilidades, a composição e a remuneração da diretoria, buscando o equilíbrio entre a profissionalização e os princípios cooperativistas. Já nas cooperativas agropecuárias, não se encontram normas e legislações que regulem as contratações de gestores dessas organizações, o que as expõe à grandes riscos. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2025) recomenda adotar políticas formais de identificação, declaração e mitigação de conflitos de interesse, sobretudo em contextos que envolvam vínculos familiares, regionais ou setoriais, para prevenir riscos de favorecimento, erros e fraudes e fortalecer a confiança na gestão, o que deve ser aplicado principalmente nas cooperativas foco desse estudo, visto serem, em sua maioria, regionais e setoriais.

Especificidades da Governança em Cooperativas Agropecuárias

Segundo Friedrich, et al., (2015) as cooperativas agropecuárias enfrentam desafios estruturais de governança que podem comprometer sua eficiência organizacional, sua sustentabilidade econômico-financeira e sua capacidade de expansão em ambientes competitivos.

Zylberstajn(1995) por sua vez, retoma um questionamento de Coase (1937, p.43): por que toda produção não é realizada em uma única grande firma? Tal questão, pode levar a governança baseada em redes, que segundo Bijman, Hendrikse e Oijen (2013) reconhece a interdependência das cooperativas com outras entidades, como fornecedores, clientes e instituições financeiras, incentivando a formação de alianças estratégicas e parcerias que podem melhorar a resiliência e a competitividade das cooperativas (Alves; Lima, 2018). Mendina, et al. (2019) indicam que a intercooperação está associada à realização de ações coordenadas que produzam benefícios mútuos, de modo a fortalecer a competitividade tanto da rede cooperativa constituída quanto dos próprios membros que dela participam. Leite (1982) afirma que a intercooperação pode ser classificada em quatro dimensões:

- a) **intercooperação horizontal unisetorial:** cooperação entre duas ou mais cooperativas de mesmo grau e mesmo segmento;
- b) **intercooperação vertical unisetorial:** cooperativa singular mantém vínculos, geralmente econômico, com cooperativa de grau superior do mesmo segmento;
- c) **intecooperação horizontal multisetorial:** cooperação entre duas ou mais cooperativas de mesmo grau e segmentos distintos;
- d) **intercooperação vertical multisetorial:** cooperativa singular mantém vínculos, geralmente econômico, com cooperativas de grau superior de segmentos diferentes.

O ambiente agropecuário ainda, é caracterizado pela instabilidade nos preços e na produção agrícola. Segundo Pino (2014):a produção no campo é influenciada pelas variações climáticas sazonais, que determinam o ritmo das safras. Essa dinâmica natural gera uma oscilação direta na disponibilidade de mercadorias e, conseqüentemente, na flutuação dos preços no mercado. Ou seja, a oferta agrícola e seus respectivos preços de mercado são condicionados pela sazonalidade climática, uma vez que fatores como temperatura e pluviosidade definem os períodos de colheita (Pino, 2023).

Tal sazonalidade, causa instabilidade nos preços dos produtos agrícolas, afetando diretamente a estrutura das cooperativas, seu fluxo de caixa e as decisões que o conselho de

administração precisa tomar para a sustentabilidade das organizações. De acordo com Magnus (2024/2025) para lidar com a sazonalidade de mercado, é fundamental um planejamento de demanda estratégico. O autor ainda complementa afirmando que as flutuações sazonais podem representar tanto desafios quanto oportunidades para os negócios. No mercado agropecuário, Junqueira (2025), da Equipe Santa Fé Investimentos, afirma que a sazonalidade da agropecuária no Brasil reflete-se na concentração das colheitas de grãos entre o primeiro e o segundo semestre, além de afetar o mercado de carnes devido à disponibilidade sazonal de pastos. Essa alternância entre safras e períodos de entressafra é um fator determinante para a formação de preços da arroba e para a rentabilidade das empresas do segmento.

Sobre o impacto financeiro que essa sazonalidade causa, Junqueira (2025) complementa afirmando que as variações sazonais na cadeia do agronegócio impactam diretamente o perfil de faturamento de produtores e distribuidores, resultando em balanços trimestrais com alta volatilidade. Para atenuar esses efeitos e fornecer uma visão operacional mais fiel, as empresas recorrem ao conceito de valor justo, que avalia as produções em curso conforme preços futuros e estimativas de colheita. Contudo, Junqueira (2025) faz ressalvas quanto as análises das demonstrações financeiras das empresas do agronegócio ressaltando que o exame das finanças no agronegócio exige uma interpretação cuidadosa, dado que variáveis como o clima, a sazonalidade e a instabilidade nos preços das commodities elevam a complexidade dos dados. Conforme aponta o Autor (2025), é indispensável que investidores e analistas avaliem os resultados sob a ótica do ciclo produtivo e da função específica que a empresa exerce na cadeia setorial.

A reflexão que se levanta com as publicações de Magnus (2024/2025) e Junqueira (2025) é a de como tais flutuações impactam na tomada de decisões do conselho de administração das cooperativas agropecuárias? Tal pergunta não é respondida bibliograficamente no conteúdo analisado neste trabalho e, serve de sugestão para futuras pesquisas.

Procedimentos Metodológicos

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica com foco em uma abordagem bibliométrica e revisão sistemática de artigos acadêmicos sobre a governança em cooperativas agropecuárias no Brasil. A pesquisa foi realizada utilizando-se o Google Acadêmico como base de dados, abrangendo um período de dez anos, de 2016 a 2025, a fim de capturar a

produção científica mais recente sobre o tema. As palavras-chave (ou descritores) utilizadas na busca foram estrategicamente combinadas para maximizar a relevância dos resultados: "governança" em "cooperativa(s) agropecuária(s)" e ou "governança" em "cooperativa(s) agrícola(s)".

Inicialmente, a busca resultou em 732 trabalhos. Para garantir o foco e a qualidade da análise, aplicaram-se sucessivos critérios de exclusão, conforme detalhado a seguir:

1. Exclusão por Tipo de Documento: Foram excluídos trabalhos não classificados como artigos de periódicos, tais como teses, dissertações, monografias, relatórios de estágio e demais trabalhos acadêmicos (livros, capítulos de livros, etc.).
2. Exclusão por Veículo de Publicação: Foram removidos os trabalhos publicados em anais de eventos acadêmicos e/ou científicos, priorizando-se artigos veiculados em periódicos científicos revisados por pares.
3. Exclusão por Relevância no Título: A etapa final e mais rigorosa de refinamento exigiu a presença simultânea das palavras "governança" e "cooperativa(s) agropecuária(s)" e/ou "cooperativa(s) agrícola(s)" no título do artigo. Esta restrição visou selecionar apenas os estudos onde a relação entre os termos fosse o foco principal e explícito da pesquisa.

Após a aplicação dos critérios de exclusão, a amostra final da pesquisa foi composta por 15 artigos acadêmicos, os quais foram submetidos à análise detalhada para compor os resultados deste estudo.

RESULTADOS DOS ESTUDOS REVISADOS SOBRE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

A partir de pesquisa no Google Acadêmico, utilizando-se das palavras chave "Governança" em "cooperativa (s) agropecuária (s)" ou "Cooperativa (s) Agrícola (s)" no período de 2016 a 2026, foram obtidos 732 resultados. Com o refinamento da pesquisa foram excluídas publicações referentes a teses, dissertações, e demais trabalhos acadêmicos. Também foram excluídos trabalhos publicados em eventos acadêmicos e ou científicos. Além disso foram excluídos trabalhos que tinham no seu título apenas uma das palavras "Governança", ou "cooperativa (s) agropecuária (s)", ou "cooperativa (s) Agrícola (s)" e ou nenhum dos termos pesquisados, mesmo que constassem em seus resumos. Permanecendo, portanto, 15 artigos acadêmicos que foram analisados e são apresentados a seguir no quadro 5.

Quadro 5: Estudos revisados sobre governança em cooperativas agropecuárias

Ano	Autores	Título	Periódico
2016	Liszbinski, et al.	Governança em cooperativas agropecuárias: Um estudo sob a ótica da arquitetura contratual	Revista UNEMAT de Contabilidade
2017	Ribeiro.	Governança e educação cooperativista em cooperativas agropecuárias: o caso da CIVAB no município de Canudos (BA)	Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos
2018	Carpes; Cunha	Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil	Revista Contabilidade, Gestão e Governança
2018	Maciel, et al.	Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária	Revista de Administração Contemporânea
2021	Silva; Caleman	Alocação de direito de propriedade em modelos emergentes de governança de cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul: uma análise comparativa com cooperativas tradicionais	Revista de Economia e Sociologia Rural
2022	Bassotto; Ferreira	Estrutura de governança em cooperativas agropecuárias do Sul de Minas Gerais	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
2022	Manchineri; Alves	Características de Governança em Cooperativas Agropecuárias: estudo baseado em práticas recomendadas pelo IBGC	Revista Eletrônica de Gestão Organizacional
2022	Oliveira, et al.	. Indicador de governança corporativa em cooperativa agrícola no Estado do Pará	Revista em Agronegócio e Meio Ambiente
2022	Schaefer; Bittencourt; Ferraz	. Auditoria Independente em Cooperativas Agropecuárias: Percepções dos Responsáveis pela Governança sobre Motivos da Contratação	Revista Gestão e Desenvolvimento
2022	Silva; Baggio; Santos	. Modelo de governança e desempenho para cooperativas agropecuárias	Estudios Gerenciales
2024	Bandini, et al.	Governança corporativa: análise da adesão das boas práticas em cooperativas agroindustriais da região oeste do Paraná à luz da Teoria da Agência	International Journal of Scientific Management and Tourism
2024	Lima; Rech; Queiroz	Valuation como mecanismo de governança nos estatutos sociais de cooperativas agropecuárias brasileiras	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas
2024	Souza Junior; Bertolini; Diaz-Villavicencio	. Governance and efficiency in Brazilian agricultural cooperatives	Custos e Agronegócio online
2025	Américo; Caleman; Georges	Mecanismos de Governança Corporativa Contribui para a Resiliência Organizacional? Evidências de Cooperativas Agropecuárias	Journal of Sustainable Institutional Management
2025	Scott, et al	Estruturas de governança adotadas por cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil	Revista de Economia e Sociologia Rural

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Destaca-se que no ano de 2022 foram cinco artigos, seguido pelo ano de 2024 com três artigos publicados. Na sequência, os anos de 2016 e 2025 apresentaram dois artigos e 2016, 2017 e 2021 tiveram apenas um artigo publicado em cada ano. Em relação aos periódicos que

publicaram os artigos, apenas a Revista de Economia e Sociologia Rural publicou dois artigos, os demais periódicos publicaram apenas um artigo sobre a temática no período de 2016 a 2015. Na sequência se apresenta o resumo de cada um dos artigos identificados na pesquisa bibliográfica utilizando-se das palavras-chave “governança” em “Cooperativa (s) Agropecuária (s)” ou “Cooperativa (s) Agrícola (s)”, por ordem cronológica.

O objetivo da pesquisa de Liszbinski, et al. (2016) foi identificar de que forma as ações de governança estão refletidas nas cooperativas agropecuárias, analisando as informações presentes em seus estatutos sociais. A metodologia utilizada foi um estudo descritivo com evidências qualitativas, que analisou uma amostra de doze estatutos sociais. O desenvolvimento do estudo envolveu a construção prévia de indicadores de governança baseados em diferentes autores, os quais foram usados como base para a comparação com as ações adotadas pelas cooperativas. A principal conclusão da análise da amostra é que as práticas que caracterizam a governança nessas organizações cooperativas necessitam de ajustes e, em alguns casos, da implantação de novas práticas.

Ribeiro (2017) objetivou analisar e identificar, sob a ótica de seus cooperados, os problemas enfrentados pela Cooperativa dos Irrigantes do Rio Vaza-barris (CIVAB), no município de Canudos/BA. A metodologia de pesquisa envolveu a coleta de dados primários por meio da aplicação de questionários e entrevistas informais com 51 dos 201 cooperados e membros da diretoria (realizada entre agosto e outubro de 2015), além da coleta de dados secundários por meio de leitura especializada. O principal resultado e conclusão do estudo é que existe a necessidade urgente de introduzir na CIVAB um modelo de gestão pautado no profissionalismo, capaz de traçar estratégias para o sucesso, adequar-se aos novos tempos, e assim, contribuir para o surgimento de ações empreendedoras e promover o desenvolvimento local.

Carpes e Cunha (2018) objetivaram analisar a relação entre os Mecanismos de Governança Corporativa (MGC) e os estágios do ciclo de vida organizacional das cooperativas agropecuárias (CVOs) sediadas na região Sul do Brasil, baseando-se na Teoria da Agência. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, realizada por meio de uma survey aplicada a uma amostra de 129 cooperativas dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, com coleta de dados via questionário estruturado. Os MGCs analisados incluíram a participação de cooperados, o conselho de administração, a diretoria executiva e o conselho fiscal/auditoria, enquanto o ciclo de vida organizacional foi determinado a partir da teoria de Miller e Friesen (1984) (nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e

declínio). Para a análise, empregou-se a análise descritiva, a técnica TOPSIS e a regressão logística multinomial. Os principais resultados demonstram um desenvolvimento dos mecanismos de governança (participação dos cooperados e conselho de administração) nas fases iniciais do ciclo de vida, com um enfraquecimento dessa participação a partir do estágio de maturidade. A conclusão geral aponta que, apesar das limitações na significância estatística, os demais mecanismos de governança mantêm uma participação significativa na estrutura das cooperativas.

O objetivo do artigo de Maciel et al (2018) foi entender as estruturas de governança disponíveis e identificar a melhor para a realidade da cooperativa agropecuária pesquisada. A metodologia empregada caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso, que envolveu a observação das práticas de governança da cooperativa em comparação com o referencial teórico sobre o tema. Os principais resultados indicaram que a cooperativa dispõe de uma estrutura mínima legal, avançando para um modelo tradicional estendido com separação entre propriedade e controle, e que busca alinhar suas ações aos princípios de governança e cooperativistas para garantir sua legitimidade e crescimento sustentável. Como conclusão, e a partir da triangulação das evidências, foram elaboradas sugestões de melhorias na estrutura de governança, abrangendo desde a atuação conjunta dos órgãos administrativos, a profissionalização da gestão e a adoção de novos mecanismos de controle e compliance, visando o desenvolvimento sustentável e a legitimidade da cooperativa.

Silva e Caleman (2021) tiveram como objetivo aprofundar a alocação do direito de propriedade em cooperativas agropecuárias do Mato Grosso do Sul/Brasil, partindo da premissa de que uma melhor alocação desse direito é crucial para a competitividade das cooperativas no mercado internacional. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, com um estudo de multicasos em quatro cooperativas: duas classificadas como modelo emergente e duas como modelo tradicional. A investigação foi conduzida por meio de análise documental (atas e estatutos) e entrevistas semiestruturadas com gestores e presidentes. Os principais resultados indicaram que as cooperativas de modelo emergente (que selecionam membros e atuam como pool de compras) demonstram evolução em relação ao modelo tradicional, apresentando maior profissionalização da gestão e evidência clara da separação entre propriedade e gestão. A conclusão é que o modelo emergente se torna mais atrativo ao conseguir alocar o direito residual (sobras) dos membros de forma mais eficiente do que o modelo tradicional.

O objetivo de Bassotto e Ferreira (2022), em seu artigo, foi analisar as estruturas de

governança de duas cooperativas no Sul de Minas Gerais e identificar aspectos dessas estruturas que podem influenciar as estratégias organizacionais de cada uma, partindo do pressuposto de que tais estruturas são fundamentais para a redução dos custos operacionais e de transação. A metodologia empregada foi uma pesquisa qualitativa-exploratória e multicase, utilizando a análise discreta comparada das duas organizações. Os principais resultados indicaram que a cooperativa que atua no setor de leite adota uma estrutura de governança híbrida, enquanto a cooperativa de café e cereais utiliza uma estrutura de governança hierárquica. A conclusão do estudo é que a identificação dessas características e a adaptação da estrutura de governança ao ambiente organizacional são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento futuro dessas cooperativas e para o fortalecimento de suas respectivas cadeias produtivas.

O objetivo da pesquisa de Mançineri e Alves (2022) foi analisar as características de governança de cooperativas agropecuárias no Brasil, com base nas práticas recomendadas pelo Guia do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para cooperativas. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio da análise de estatutos sociais, relatórios anuais e informações financeiras (atualizadas até abril de 2019) de 22 cooperativas agropecuárias presentes no Ranking "Melhores e Maiores" de 2017 da Revista Exame, utilizando-se a análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Os principais resultados demonstram uma alta taxa de adoção das práticas, com 81,59% das 440 subcategorias analisadas presentes. As categorias "Cooperados" e "Demais Órgãos de Governança" se destacaram, apresentando, respectivamente, 100,00% e 60,00% de presença das subcategorias associadas. A conclusão do estudo é que o trabalho contribui para o entendimento da adoção de práticas de governança por cooperativas agropecuárias no Brasil, indicando um alinhamento significativo com as melhores práticas sugeridas pelo IBGC.

O estudo de Oliveira et al. (2022) objetivou analisar o nível de interação dos cooperados com a governança corporativa em uma cooperativa agrícola, dada a crescente necessidade de aprimoramento dos processos de gestão em cooperativas devido à sua maior relação com o mercado. A metodologia utilizada foi uma pesquisa do tipo survey, aplicada na Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (CAMTA), no Pará. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise fatorial, que serviu de base para a construção de um Índice de Governança Corporativa em Cooperativas (IGOVCoop). Os principais resultados demonstram os pontos de interação da governança corporativa entre as variáveis relacionadas ao cooperado. Como conclusão, o estudo

contribui por fornecer orientações para estratégias que visam melhorar a governança corporativa junto aos produtores e, adicionalmente, pela construção do IGOVCoop, que pode ser replicado em outros contextos e servir como referência para futuros trabalhos.

Schaefer, Bittencourt e Ferraz (2022) identificaram os motivos que levam cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul a contratar serviços de auditoria independente, mesmo que não sejam legalmente obrigadas a fazê-lo. A pesquisa foi realizada sob a ótica da Teoria da Agência, utilizando as respostas dos responsáveis pela governança (presidentes, conselhos fiscais e contadores) como determinantes. A metodologia empregada foi um estudo de caso múltiplo com abordagem qualitativa, por meio de pesquisa documental e entrevistas em quatro cooperativas, com tratamento dos dados por análise de conteúdo. Os principais resultados indicaram que a contratação da auditoria é motivada primariamente por fatores como: detectar falhas/erros e fraudes, aumentar a qualificação técnico-contábil e o nível de segurança das informações, incrementar a transparência, atender exigências de instituições financeiras, e facilitar o acesso ao crédito. Como conclusão, o estudo confirmou que as preocupações dos responsáveis pela governança estão ligadas, em grande parte, ao conflito de agência (com 68,75% dos presidentes e 45,83% dos conselhos fiscais mencionando motivações relacionadas à teoria), embora tenham sido identificadas lacunas que a contrariam, indicando espaço para pesquisas futuras.

O estudo de Silva, Baggio e Santos (2022) propôs um modelo de atuação para cooperativas agropecuárias, baseado nos princípios e práticas de governança corporativa. A metodologia empregou uma abordagem quantitativa através de uma pesquisa aplicada a cooperativas agropecuárias estabelecidas no Brasil, centrada na análise descritiva dos resultados, análise fatorial e análise discriminante. A análise fatorial identificou duas dimensões para a administração (confiabilidade e transparência) e três para o desempenho (controle financeiro, rentabilidade e sustentabilidade). O principal resultado foi que a análise discriminante conseguiu distinguir as cooperativas que possuíam as melhores práticas de governança daquelas com o melhor desempenho. A conclusão do estudo é a apresentação de um modelo de atuação estruturado, baseado nos princípios e práticas de governança, para essas cooperativas.

O objetivo do estudo de Bandini et al. (2024) foi analisar a adesão às boas práticas de governança cooperativa adotadas por cooperativas agroindustriais localizadas no Oeste do Paraná, utilizando como referência diretrizes e recomendações de manuais específicos da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e do Instituto Brasileiro de Governança

Corporativa (IBGC). A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados por meio de questionários semiestruturados (com questões abertas e fechadas, previamente validadas) e entrevistas realizadas com gestores de quatro cooperativas da região, entre setembro e outubro de 2022. Os principais resultados e a conclusão, obtidos através da triangulação dos dados, indicaram que o ambiente de trabalho nessas cooperativas favorece o crescimento e o desempenho dos gestores, refletido no aumento da remuneração atrelada ao desempenho. Além disso, a gestão demonstra uma preocupação com o relacionamento com os cooperados, implementando ações de governança que promovem maior transparência. O estudo contribui, assim, para a compreensão das boas práticas de governança no importante setor agroindustrial.

Lima, Rech e Queiroz (2024) tiveram como objetivo explorar os conceitos de valuation (avaliação de valor) como um mecanismo de governança corporativa em estatutos sociais de cooperativas agropecuárias brasileiras, com foco na sua aplicação para a admissão e controle dos cooperados e para a regulamentação do valor das quotas-partes. A metodologia empregada foi a análise documental de 21 estatutos de cooperativas, utilizando o software Iramuteq para realizar análise lexical e semântica. Os principais resultados mostraram que 14 das 21 cooperativas analisadas incorporam termos relacionados à dinâmica propositiva do valuation, destacando-se a administração, fiscalização e destituição como atributos de gestão. A análise de similitude reforçou a centralidade da "administração" na governabilidade, estando associada a termos como valor, capital, sobra, exclusão, admissão, participação e resultado. A conclusão do artigo é que o valuation atua como um normalizador e direcionador do valor das quotas-partes, influenciando a governança, e a pesquisa recomenda estudos empíricos futuros para avaliar a percepção dos atores cooperativos sobre a sua real relevância na governança e na tomada de decisões.

O objetivo da pesquisa de Souza Junior, Bertolini e Diaz-Villavicencio (2024) foi avaliar os níveis de eficiência da governança em cooperativas agropecuárias no Brasil, examinando a interação entre governança e eficiência. A metodologia utilizou uma abordagem quantitativa com dados referentes ao ano fiscal de 2017 de uma amostra de 35 cooperativas. A análise empregou as especificações DEA-BCC (Análise Envoltória de Dados), juntamente com a Correlação de Spearman. Os inputs considerados incluíram número de empregados, ativos fixos, custo dos produtos vendidos e despesas operacionais, e o output foi o Valor Econômico Adicionado (EVA), operacionalizado em três modelos distintos. Os principais resultados do método DEA evidenciam a existência de graus variados de eficiência entre as cooperativas rurais brasileiras, com quatro firmas emergindo como referências (benchmarks) de eficiência e sugerindo a existência de

retornos crescentes de escala. A principal contribuição e conclusão do estudo é a demonstração de que o Valor Econômico Adicionado, ajustado para incluir os benefícios auferidos pelos cooperados, é um método superior para explicar os retornos constantes de escala da estrutura cooperativa. O estudo destaca, pioneiramente, que os benefícios diretos e indiretos gerados aos cooperados criam vantagens competitivas, reforçando a necessidade de uma avaliação multidimensional das cooperativas (contábil, econômica e social).

Américo, Caleman e Georges (2025) analisaram os mecanismos de governança corporativa de cooperativas agropecuárias em condições de continuidade e descontinuidade (liquidação) e a relação desses mecanismos com a resiliência organizacional. A metodologia utilizada foi um estudo de multicasos qualitativo, envolvendo quatro cooperativas agropecuárias (duas em operação e duas em liquidação, assumindo-se que cooperativas liquidadas não são resilientes). A análise foi realizada por meio de análise de conteúdo baseada em dados secundários e entrevistas com membros dos conselhos de administração. Os principais resultados destacam que mecanismos de governança como a participação dos cooperados em assembleias, a existência de relatórios de gestão, a educação cooperativista, a separação entre propriedade e controle, e a qualificação do Conselho Fiscal são os aspectos cruciais para explicar a resiliência organizacional. A conclusão e contribuição do estudo reside na elucidação de que a adoção de práticas robustas de governança (participação ativa, transparência e educação) é fundamental para fortalecer a resiliência das cooperativas agropecuárias e evitar falhas organizacionais.

Por fim, o objetivo do estudo de Scott et al. (2025), fundamentado na Economia dos Custos de Transação, foi identificar as estruturas de governança utilizadas por cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul e Paraná, analisando o grau de adoção de incentivos, o uso de contratos e os controles administrativos. A metodologia consistiu em um estudo quali-quantitativo aplicado em 40 cooperativas (20 por estado). Os principais resultados evidenciaram a predominância de estruturas híbridas nas transações das cooperativas de ambos os estados. Além disso, 82,5% das cooperativas demonstram um 'grau forte' de incentivos oferecidos (como assistência técnica e financiamento) e 85% apresentam um 'grau forte' de controles administrativos (incluindo o uso de softwares e auditorias contábeis). A conclusão principal é que a observada utilização de múltiplas formas de contrato pelas cooperativas do RS e PR justifica a predominância das estruturas híbridas em suas transações.

A análise dos 13 artigos acadêmicos revisados, publicados entre 2016 e 2025, revela uma tendência crescente e diversificada de estudos sobre a governança em cooperativas agropecuárias

no Brasil, com um pico de publicações em 2022 (cinco artigos) e um interesse sustentado nos anos seguintes. A concentração de estudos em 2022 e a publicação de três artigos em 2024 e dois em 2025 sugerem que o tema está ganhando relevância acadêmica. A distribuição dos periódicos é ampla, com destaque discreto para a Revista de Economia e Sociologia Rural, que publicou dois dos artigos, indicando que a discussão transcende a área pura da administração e se insere fortemente no campo da economia rural e do agronegócio. A heterogeneidade dos periódicos é um ponto positivo, pois demonstra que o tema tem sido acolhido por diferentes veículos de divulgação científica.

Os resultados dos estudos demonstram que a governança em cooperativas agropecuárias é um tema de natureza multidimensional, sendo frequentemente analisado sob diferentes perspectivas teóricas. A Teoria da Agência é explicitamente citada em ao menos três artigos (Carpes; Cunha, 2018; Schaefer; Bittencourt; Ferraz, 2022; Bandini, et al., 2024), sendo utilizada para analisar a relação entre Mecanismos de Governança Corporativa (MGC) e ciclo de vida, a contratação de auditoria independente e a adesão a boas práticas. Por outro lado, a Economia dos Custos de Transação (ECT) embasou a análise das estruturas de governança e contratos (Scott et al., 2025). O foco da pesquisa empírica abrange desde a avaliação da adesão a práticas recomendadas pelo IBGC e OCB (Manchineri; Alves, 2022; Bandini, et al., 2024), até a proposição de modelos e indicadores de desempenho e atuação, como o IGOVCoop (Oliveira, et al., 2022) e o modelo estruturado de Silva, Baggio e Santos (2022).

Em termos de resultados empíricos, há um consenso sobre a importância da participação do cooperado e da profissionalização da gestão como pilares da boa governança e da competitividade. Mecanismos como a separação entre propriedade e gestão (Maciel, et al., 2018; Silva; Caleman, 2021; Américo; Caleman; Georges, 2025), a alocação eficiente do direito residual (sobras) (Silva; Caleman, 2021) e a construção de indicadores (Liszbinski, et al., 2016) são destacados. O estudo de Américo, Caleman e Georges (2025) conecta a adoção de práticas robustas de governança com a resiliência organizacional, enquanto Souza Junior, Bertolini e Diaz-Villavicencio (2024) demonstram a superioridade do Valor Econômico Adicionado (EVA) ajustado aos benefícios dos cooperados para explicar a eficiência. As estruturas de governança predominantes, em estudos regionais no Sul do Brasil, tendem a ser híbridas (Scott, et al., 2025; Bassotto; Ferreira, 2022), refletindo o uso de múltiplas formas de contrato e a necessidade de adaptação ao ambiente setorial, confirmando a complexidade das relações de governança no agronegócio cooperativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar e sintetizar a literatura científica produzida na última década sobre os modelos, as práticas e os dilemas da governança em cooperativas agropecuárias no Brasil. O estudo permitiu mapear o "estado da arte" de um tema que se mostra importante para a sustentabilidade do agronegócio nacional no marco temporal de 2025.

Os fundamentos teóricos que nortearam esse estudo basearam-se na dualidade da natureza cooperativa, perpassando pelo surgimento e evolução institucional dessas organizações, pelo equilíbrio entre a eficiência de mercado e a preservação dos princípios doutrinários, bem como os seus diferentes ramos de negócios. A análise foi fundamentada nos pilares da governança que se apresenta única para as organizações cooperativas. Quanto ao método, a pesquisa adotou uma abordagem bibliométrica e de revisão sistemática, resultando em uma amostra final de 15 artigos acadêmicos selecionados por sua relevância e rigor científico em periódicos revisados por pares. O método permitiu mapear o estado da arte sobre governança cooperativa, identificar lacunas de pesquisa e oferecer um quadro teórico para orientar gestores, conselheiros e futuros estudos na área.

Os resultados revelam que a governança nas cooperativas agropecuárias brasileiras é um tema multidimensional e em constante evolução. Os principais resultados indicam: 1) A adoção de Boas Práticas (IBGC e OCB): há uma alta taxa de conformidade com as práticas recomendadas (chegando a 81,59% em cooperativas de grande porte), com destaque para a transparência e o fortalecimento dos órgãos de fiscalização; 2) Eficiência e Valuation: o uso de mecanismos como o valuation surge como um normalizador das quotas-partes e um direcionador da governabilidade, além disso, a eficiência organizacional é melhor explicada quando o Valor Econômico Adicionado (EVA) é ajustado para incluir os benefícios gerados diretamente aos cooperados; 3) Estruturas de Governança Híbridas: Verificou-se a predominância de estruturas híbridas, especialmente no Sul do Brasil, caracterizadas pelo uso intensivo de contratos, incentivos (assistência técnica/financiamento) e fortes controles administrativos para reduzir custos de transação; 4) Papel da Auditoria e da Resiliência: A contratação de auditoria independente, mesmo quando facultativa, é motivada pela necessidade de mitigar conflitos de agência e aumentar a segurança das informações. Tais práticas são fundamentais para a resiliência organizacional, distinguindo cooperativas perenes daquelas que entram em processo de

liquidação; e 5) Profissionalização e Separação de Poderes: Estudos reforçam que modelos emergentes, que separam claramente a propriedade da gestão e selecionam membros de forma estratégica, tendem a ser mais competitivos e eficientes na alocação de direitos de propriedade.

A maioria dos estudos se concentra nas regiões Sul e Sudeste e predominantemente no setor agroindustrial. Há uma carência de pesquisas que explorem cooperativas em outras regiões do Brasil e em outros ramos do cooperativismo rural. Embora a participação do cooperado seja reconhecida como fundamental, apenas um artigo mediu o nível de interação com a governança. Há uma lacuna sobre a percepção e o entendimento do quadro social e dos membros de base a respeito da eficácia, da transparência e dos benefícios diretos dos mecanismos formais de governança (Conselho Fiscal, Compliance, etc.). Além disso, a maioria dos estudos possui caráter descritivo, correlacional ou de estudo de caso, dificultando o estabelecimento de relações de causa e efeito e a compreensão da evolução da governança ao longo do tempo (estudos longitudinais). Por fim, relevância do valuation é teoricamente explorada em estatutos, mas falta a pesquisa empírica recomendada pelos próprios autores para avaliar como os atores cooperativos percebem e utilizam, na prática, o valuation na tomada de decisão sobre capital, exclusão, admissão e sucessão.

A principal limitação dessa pesquisa reside na amostragem focada exclusivamente em artigos de periódicos no Google Acadêmico, podendo haver ricas discussões em teses ou bases internacionais não capturadas. Para futuras pesquisas, sugere-se realizar estudos comparativos de governança entre cooperativas agropecuárias de diferentes regiões brasileiras, focando em como os contextos socioeconômicos e a cultura local influenciam as estruturas de governança adotadas. Se sugere desenvolver pesquisas que utilizem métodos econométricos para testar o impacto causal da adoção de mecanismos específicos de governança (ex.: profissionalização do Conselho de Administração, criação de Comitês de Compliance) sobre variáveis de desempenho (rentabilidade, crescimento) e resiliência organizacional ao longo de múltiplos períodos. Também sugere-se realizar estudos empíricos para avaliar a percepção dos cooperados sobre a relevância do valuation na tomada de decisões, investigar como a governança pode ser desenhada para assegurar a agilidade estratégica frente às mudanças climáticas e riscos biológicos e analisar o impacto da inteligência artificial e da digitalização nos mecanismos de transparência e controle das cooperativas.

Este estudo oferece uma contribuição oportuna ao celebrar o Ano Internacional das Cooperativas (2025). Demonstra contribuições para o campo, que podem ser agrupadas em três

pilares: 1) Sistematização do Conhecimento: com a identificação, organização e síntese do estado da arte da pesquisa em governança cooperativa no período recente (2016-2025), facilitando o acesso e a compreensão das principais descobertas, como a tendência de estruturas híbridas e a importância da profissionalização. 2) Identificação de Tendências e Benchmarks: revela as principais dimensões de análise (ciclo de vida, alocação de direito de propriedade, eficiência, resiliência e valuation), bem como as práticas mais adotadas. Isso permite que outras cooperativas utilizem os resultados, como os critérios de eficiência ou o IGOVCoop, como referenciais para autoavaliação e melhoria de suas estruturas. Ao sistematizar o conhecimento, o trabalho também fornece subsídios para que conselheiros e gestores aprimorem suas políticas internas. A pesquisa demonstra que a longevidade cooperativa não depende apenas do faturamento, mas da solidez de sua estrutura de controle e da capacidade de alinhar os interesses dos gestores aos dos produtores rurais. Por fim, as cooperativas agropecuárias brasileiras chegam a 2025 como instrumentos de prosperidade para o campo. O desafio para a próxima década reside na manutenção dessa vanguarda de gestão, garantindo que a profissionalização caminhe lado a lado com a justiça social e a inclusão democrática.

REFERÊNCIAS

ALDÁZ, A. Cooperativismo: desarrollo y organización histórica. **Revista Vínculos ESPE**, v. 4, n. 2, 2019.

ALVES, L. R.; LIMA, J. F. Cooperativismo Agropecuário e de Crédito do Brasil do Agronegócio. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 2, 2018.

AMÉRICO, J. C. S.; CALEMAN, S. M. Q.; GEORGES, C. M. Mecanismos de Governança Corporativa Contribui para a Resiliência Organizacional? Evidências de Cooperativas Agropecuárias. **Journal of Sustainable Institutional Management**, v. 12, p. e0169-e0169, 2025.

ARANGO JARAMILLO, M. **Manual de cooperativismo y economía solidaria**. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia. 2005. Disponível em: <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/392/618/7360?inline=1>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BALBINOTTO NETO, G. **Os 50 anos da Teoria da Agência e a contribuição de Steven Ross**. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, 26 set. 2023. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/fce/os-50-anos-da-teoria-da-agencia-e-a-contribuicao-de-steven-ross/>. Acesso em: 2 dez. 2025.

BCB - Banco Central do Brasil. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil,

2009. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf. Acesso em: 17 dez. 2025.

BANDINI, D. B., et al. Governança corporativa: análise da adesão das boas práticas em cooperativas agroindustriais da região oeste do Paraná à luz da Teoria da Agência.

International Journal of Scientific Management and Tourism, v. 10, n. 5, p. e1134-e1134, 2024.

BASSOTTO, L. C.; FERREIRA, J. B. Estrutura de governança em cooperativas agropecuárias do Sul de Minas Gerais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 2, p. 61-83, 2022.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; OIJEN, A. V. Accommodating two worlds in one organization: Changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3-5, 204-217.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 22.239**. Regula as sociedades cooperativas. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 19 dez. 1932. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/d22239.htm. Acesso em 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 59.566**. Regula arrendamento e parceria rural. Diário Oficial da União, Brasília, 14 nov. 1966. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d59566.htm. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 60.597**. Dispõe sobre aspectos fiscais e tributários das cooperativas. Diário Oficial da União, Brasília, 19 abr. 1967. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-60597-19-abril-1967-401464-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 60.828**. Dispõe sobre cooperativas de consumo e produção. Diário Oficial da União, Brasília, 5 jun. 1967. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-60828-7-junho-1967-401761-norma-pe.html>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.382**. Regula aspectos tributários e fiscais das cooperativas. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 7 jul. 1940. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2382-9-julho-1940-412325-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.979**. Cria incentivos às cooperativas de produção agrícola. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 18 jan. 1956. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d2979.htm. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.708**. Dispõe sobre cooperativas habitacionais e de construção. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 10 jan. 1959. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d3708.htm. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.893**. Insere regras sobre cooperativas na Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 19 out. 1943. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEL&numero=5893&ano=1943&ato=80a0TUE5UMnpmT62a>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 581**. Dispõe sobre normas complementares às sociedades cooperativas agrícolas. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 1 ago. 1938. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del581.htm. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 59**. Cria o Departamento Nacional de Cooperativismo. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 21 nov. 1935. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-59-21-novembro-1966-378284-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 7.395**. Dispõe sobre cooperativas de consumo. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 28 mar. 1945. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-7395-19-marco-1945-416396-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 8.157**. Regula cooperativas de eletrificação rural. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 19 dez. 1945. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8157-3-novembro-1945-417238-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.666**. Dispõe sobre cooperativas agrícolas e de crédito. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 28 ago. 1946. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9666-28-agosto-1946-458541-publicacaooriginal-1-pe.html#:~:text=D%C3%A1%20nova%20reda%C3%A7%C3%A3o%20ao%20art,Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis%20do%20Trabalho>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.867**. Dispõe sobre cooperativas de eletrificação rural. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 14 out. 1946. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9867-13-setembro-1946-417577-norma-pe.html>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 abr. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 10.406**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.690**. Dispõe sobre a organização e funcionamento das Cooperativas de Trabalho e institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 jul. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112690.htm. Acesso em: 16 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 5.764**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 22 nov. 2025.

CADBURY, A. **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee and Co., 1992.

CARPES, A. M. S.; CUNHA, P. R. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, 2018.

CASTILHA, E. D. A Evolução Histórica do Cooperativismo no Mundo. **Revista Orbis Latina**, v. 9, n. 1, p. 128-142, 2019.

DA UTOPIA à realidade: retrato do cooperativismo no Brasil – um estudo entre os anos de 2010 e 2018. **Interações** (Campo Grande), v. 24, n. 3, p. 805–820, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/xywSSV6cSnQ4NQ8cB4qnYZm/?format=html>. Acesso em: 3 nov. 2025.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, 13 set. 1970.

FRIEDRICH, L. R.; MACAGNAN, C. B.; BAGATINI, F.; GRANDO, T.; COSTA FREITAG, V. Práticas de governança em cooperativa agropecuária no Rio Grande do Sul. In: A. C. Ortega e A. A. Vanti (Orgs.), **Gobernanza empresarial de tecnologías de la información** (pp. 201-216). Espanha: Editorial Universidad de Cantabria, 2015.

GIDE, C. **Les sociétés coopératives de consommation**. Paris: Librairie de la Société des Coopératives, 1904.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança para cooperativas: fundamentos legais e recomendações práticas**. São Paulo: IBGC, 2025. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/lancamento-publicacao-cooperativas>. Acesso em: 17 dez. 2025.

ICA – INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **Ano Internacional das Cooperativas 2025**. Disponível em: <https://2025.coop/pt/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

IYC 2025 - **International Year of Cooperatives 2025. Cooperatives**. (2025) Disponível em: <https://2025.coop/coops/>. Acesso em: 08 jan. 2026.

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.

JUNQUEIRA, G. D. Santa Fé em Pauta. **Sazonalidade no agronegócio e seus efeitos nas ações das empresas**. Publicado em 23 abr. 2025. Disponível em: <https://santafe.com.br/santa-fe-em-pauta/sazonalidade-no-agronegocio-efeitos-precos-commodities/>. Acesso em: 22 dez. 2025.

KULAK, C. M. Governança corporativa nas sociedades cooperativas. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, v. 20, n. 4, p. 73-88, out./dez. 2022. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/7305/html>. Acesso em: 2 dez. 2025.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Law and Finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113–1155, 1998.

LAMBERT, P. **La doctrine coopérative**. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1959.

Leite, J. S. **Cooperação e Intercooperação**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.

LIMA, N. C.; RECH, I. J.; QUEIROZ, J. V. Valuation como mecanismo de governança nos estatutos sociais de cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 11, n. 21, 2024.

LISZBINSKI, B. B., et al. Governança em cooperativas agropecuárias: Um estudo sob a ótica da arquitetura contratual. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 5, n. 9, 2016.

MACIEL, A. P. B., et al. Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 600–619, jul. 2018.

MACIEL, A. P. B., et al. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 600-619, 2018.

MAGNUS, L. **Demanda sazonal: significado, exemplos e estratégias**. Publicado em 4 mar. 2024. Atualizado em 30 nov. 2025. Disponível em: <https://genyo.com.br/demanda-sazonal>. Acesso em: 22 dez. 2025.

MANCHINERI, W. S. C. S.; ALVES, C. A. M. Características de Governança em Cooperativas Agropecuárias: estudo baseado em práticas recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 20, n. 1, 2022.

MENDINA, H. J. C.; LIMA, J. J. M.; SOUZA, L. G.; MILAN, G. S. Intercooperação em uma rede de cooperativas agroalimentares da cadeia do leite no Paraná. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 12, n. 4, p. 1439–1464, 2019.

MIÑO GRIJALVA, W. **Historia del Cooperativismo en el Ecuador**. Quito: Ministerio de Coordinación de la Política Económica. 2013. Disponível em: <https://equidadydesarrolloeduca.org/wp-content/uploads/2025/05/Historia-del-cooperativismo-en-el-Ecuador-Wilson-Mino-2013-EYD-EDUCA.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. **Corporate Governance**. Cambridge: Blackwell Publishing, 1995.

NAMI, M. **Viabilidade das Cooperativas Abertas**: um estudo de caso da Cooperativa de Crédito de Mendes Ltda. Rio de Janeiro: Public Soluções Editoriais, 2009.

NUNES, J. B.; FOSCHIERA, A. A. Cooperativismo: o processo histórico do Cooperativismo e a visão do Estado Brasileiro. **Humanidades & Inovação**, v. 4, n. 5, 2017.

OCB/RR. **História do cooperativismo**. (s. d.). Disponível em: <https://www.ocbrr.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 3 nov. 2025.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023**. 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html. Acesso em: 07 jan. 2026.

OLIVEIRA, P. F. A., et al. Indicador de governança corporativa em cooperativa agrícola no Estado do Pará. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 15, n. 4, p. 1-20, 2022.

OCB/ES. Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. **Ramos do cooperativismo**. Portal OCBES. (s. d.). Disponível em: <https://portal.ocbes.coop.br/pt/cooperativismo/ramos-do-cooperativismo/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília, DF: OCB, 2022. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/arquivos/publicacoes/2022-11-18-manual-governanca-cooperativa.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2025.

PINTO, F. A. **Sazonalidade na Agricultura**. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 2008. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br>. Acesso em: 22 dez. 2025.

QUIJANO, A. Sistemas alternativos de produção? Em: SANTOS. Boaventura de Souza. **Produzir para viver**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

ROSS, S. The Economics of Agency: The Principal's Problem. **American Economic Review**, n. 63, p. 134-139, 1973.

SANTOS. B. S. **Produzir para viver**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SCCOTT, C. R. C., et al. Estruturas de governança adotadas por cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 63, p. e288112, 2025.

SCHAEFER, V.; BITTENCOURT, S. A. M.; FERRAZ, L. Z. T. Auditoria Independente em Cooperativas Agropecuárias: Percepções dos Responsáveis pela Governança sobre Motivos da Contratação. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 19, n. 1, p. 30-56, 2022.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SICREDI. **A trajetória do Sicredi**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/trajetoria/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

SILVA, A. H.; CALEMAN, S. M. Q. Alocação de direito de propriedade em modelos emergentes de governança de cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul: uma análise comparativa com cooperativas tradicionais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 59, p. e231502, 2021.

SILVA, F. F.; BAGGIO, D. K.; SANTOS, D. F. L. Modelo de governança e desempenho para cooperativas agropecuárias. **Estudios Gerenciales**, v. 38, n. 165, p. 464-478, 2022.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SISTEMA OCB/ES. **Princípios do cooperativismo**. Portal OCB/ES, [s. d.]. Disponível em: <https://portal.ocbes.coop.br/pt/cooperativismo/>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SOMOSCOOP. **Agropecuário**. Disponível em: <https://somos.coop.br/conheca-o-coop/onde-estamos/agropecuario>. Acesso em: 3 nov. 2025.

SOMOSCOOP. **Ano Internacional das Cooperativas**. SomosCoop. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/ano-coop>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SOUZA JUNIOR, W. D.; BERTOLINI, G. R. F.; DIAZ-VILLAVICENCIO, G. Governance and efficiency in Brazilian agricultural cooperatives. **Custos e Agronegócio online**, v. 20, n. 2, p. 183-205, 2024.

TAVARES, J. **Um olhar para a governança corporativa em cooperativas**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 30 set. 2024. Disponível em: <https://ibgc.org.br/blog/um-olhar-governanca-corporativa-cooperativas>. Acesso em: 2 dez. 2025.

THENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos Caminhos do Cooperativismo**: com destino ao crédito mútuo. São Paulo: Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 1999/2002.

WEBB, B.; WEBB, S. **Industrial democracy**. London: Longmans, Green and Co., 1897.

ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness. 1995. **Tese (Livre Docência)** – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-02082024-105634/publico//Ld_Decio_Zylberstajn.pdf. Acesso em: 17 dez. 2025.