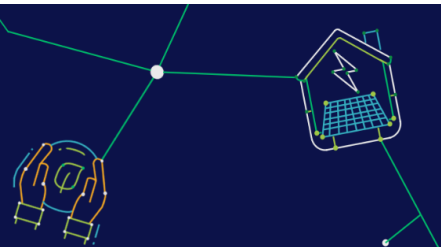




EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DE COOPERATIVAS QUE AFETAM A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL *CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS OF COOPERATIVES THAT AFFECT ORGANIZATIONAL RESILIENCE*

Autor: Jean Carlos da Silva Américo

Filiação: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

E-mail: jean_americo@hotmail.com

Autora: Sílvia Molares de Queiroz Caleman

Filiação: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

E-mail: silviacaleman@gmail.com

Autor: Tobias Coutinho Parente

Filiação: Escola Superior de Engenharia e Gestão (ESEG)

E-mail: tobias.parente@eseg.edu.br

Autora: Celina Matinez Georges

Filiação: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

E-mail: cegeorges@gmail.com

Autora: Maísa Gomide Teixeira

Filiação: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

E-mail: 85maisatx@gmail.com

Eixo temático: Governança e Gestão

Resumo: Este estudo tem como objetivo verificar as condições causais de mecanismos de governança corporativa de cooperativas que afetam resiliência organizacional. Dentre as diversas formas de negócios, constatam-se que as organizações cooperativas aparentam ser mais resistentes em momentos de crises e incertezas, quando comparadas as demais. Porém, a sua sobrevivência não é de forma alguma garantida, pois este modelo é complexo e apresenta objetivos ambíguos. Neste aspecto, este estudo foca na relação entre a resiliência organizacional e a governança corporativa em cooperativas. Para tanto, foi aplicado uma *survey* em cooperativa na condição de continuadas e descontinuadas e foi utilizada a técnica de análise QCA. Nossos achados sugerem que a participação dos cooperados nas assembleias e a qualificação do conselho fiscal são os principais aspectos para a explicação da resiliência organizacional.

Palavras-chave: Resiliência Organizacional, Governança Corporativa, Cooperativas Agropecuárias.

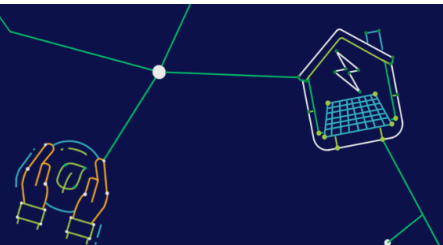




EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



Abstract: *This study aims to verify the main conditions of corporate governance mechanisms in cooperatives that affect organizational resilience. Among the various forms of business, cooperative organizations appear to be more resistant in times of crisis and uncertainty, when compared to the others. However, its survival is by no means guaranteed, as this model is complex and presents ambiguous objectives. In this regard, this study focus on the relationship between organizational resilience and corporate governance in cooperatives. For that, a survey was applied in cooperatives in the condition of continuous and discontinued and the QCA analysis technique was used. Our findings suggest that the participation of cooperative members in assemblies and the qualification of the supervisory board are the main aspects that explain organizational resilience.*

Key words: *Organizational Resilience, Corporate Governance, Agricultural Cooperatives.*

1. Introdução

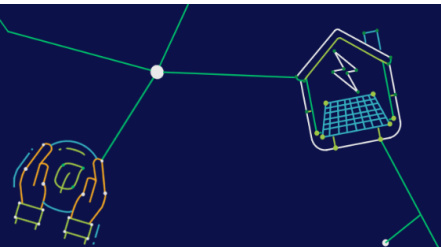
A ocorrência de eventos inesperados de diversas naturezas impacta as organizações. Transformações nos cenários econômico, social, ambiental e tecnológico evidenciam a necessidade das organizações em se adaptarem às mudanças. Em outras palavras, as organizações precisam desenvolver a capacidade de sobreviver, adaptar-se e de sustentar suas atividades em face das mudanças.

A capacidade das organizações em lidar com as diversas incertezas é conhecida como resiliência organizacional (STARR; NEWFROCK; DELUREY, 2003). E emergiu como alternativa para as organizações lidarem com os eventos imprevisíveis, contribuindo para a sobrevivência e prosperidade em ambientes difíceis ou voláteis (BOIN; EETEN, 2013). As organizações resilientes são capazes de se recuperar ao confrontar-se com adversidades e são preparadas para encontrar oportunidades em tempos de descontinuidades (STEPHENSON et al 2010). No entanto, cultivar a resiliência é um processo dinâmico e complexo que começa com a conscientização (MORAN; TAME, 2012).

Nessa perspectiva, a resiliência organizacional pode contribuir para que as organizações voltem à sua normalidade (AKGÜN; KESKIN, 2014) ou, até mesmo, melhorem o seu desempenho (ANNARELLI; NONINO, 2016). De acordo com Lampel, Bhalla e Jha (2014), isto é possível na medida em que a organização alinha as formas alternativas de governança à resiliência organizacional

No contexto organizacional Birchall e Ketilson (2009), Borda-rodriguez e Vicari (2013) e Frank e Cook (2019) constataram que as organizações





cooperativas aparentavam ser mais resistentes em momentos de crises e incertezas, quando comparadas às outras empresas. No entanto, Grashuis e Cook (2018) afirmam que a sobrevivência das cooperativas não é de forma alguma garantida, pois este modelo organizacional pode ser falho e complexo, apresentando objetivos ambíguos.

Posto isto, este estudo tem por desafio responder à seguinte questão de pesquisa: *“Mecanismos de governança corporativa de cooperativas agropecuárias afetam a resiliência organizacional?”*. Tem-se, com isso, a oportunidade de verificar as condições causais de mecanismos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias.

Este estudo está dividido em quatro partes além desta introdução e das considerações finais. A primeira parte discute os conceitos teóricos de resiliência, governança corporativa e as cooperativas agropecuárias. A segunda parte refere-se aos procedimentos metodológicos da pesquisa. Na terceira etapa são apresentados os resultados alcançados e por fim na quarta etapa são apresentadas a análise e discussão.

2. Referencial Teórico

2.1 Resiliência em Organizações Cooperativas

Dentre as diversas formas de negócios, constata-se que as organizações cooperativas aparentavam ser mais resistentes em momentos de crises e incertezas, quando comparadas às outras empresas (BIRCHALL; KETILSON, 2009; BORDA-RODRIGUEZ; VICARI, 2013; ILIOPOULOS; VALENTINOV, 2018; FRANK; COOK, 2019; GRASHUIS; FRANKEN, 2020).

Grashuis e Franken (2020) observaram que as cooperativas agropecuárias nos Estados Unidos sobrevivem mais, comparadas a outros tipos de organizações empresariais. Características como decisões conservadoras na gestão e nos investimentos, comprometimento e fidelidade dos membros em momentos de crise e os laços sociais existentes contribuem para que as cooperativas sejam mais resilientes que as empresas capitalistas (BIRCHALL; KETILSON, 2009).

Borda-rodriguez e Vicari (2013) apontam a filiação dos membros à cooperativa como fator preponderante para a resiliência cooperativa, o que depende do senso de identidade, compromisso e coesão dos membros. Para Birchall e Simmons (2004) o compromisso dos membros é visto como um recurso crucial para a resiliência.

O tamanho da cooperativa também pode influenciar a resposta e o engajamento da filiação. Por exemplo, Alkire e Deneulin (2002) argumentam que a motivação para o comportamento cooperativo tende a ser mais forte onde o



tamanho da cooperativa primária é relativamente pequeno e os membros podem perceber facilmente seus efeitos. Por outro lado, Birchall e Simmons (2004) mostraram que pode haver espaço para resiliência em cooperativas maiores. Os autores sugerem que uma maior participação fornece aos membros informações para apoiar o seu envolvimento, garantindo que todas as informações sejam abertas a todos os membros.

Quanto à participação dos membros na cooperativa Mazzarol, Simmons e Mamouni (2011) argumentam que os incentivos estão ligados a dimensões específicas da identidade dos cooperados. O cooperado enquanto sócio, é fundamental para fortalecer o senso de propriedade, que por sua vez, se reflete no controle exercido pelos membros sobre os conselhos e os gerentes, garantindo que a atividade da cooperativa atenda às necessidades dos membros e que o risco seja gerido de forma eficaz (BIRCHALL; SIMMONS, 2004).

Por outro lado, os membros como donos, são ao mesmo tempo clientes, utilizadores e fornecedores. A continuação dos membros provavelmente será afetada por sentimentos sobre preços justos, transações eficientes e serviços de qualidade (ROELANTS et al., 2012).

Existem outros aspectos em relação à adesão que podem reforçar ou minar a resiliência da cooperativa, sendo este o caso da homogeneidade ou heterogeneidade dos membros (BIRCHALL; SIMMONS, 2004). Francesconi (2011) argumenta que onde a adesão tende a ser homogênea, como por exemplo, em cooperativas de pequenos agricultores, a resiliência tende a estar relacionada com a distribuição equitativa dos ganhos da atividade cooperativa. No entanto, onde a adesão é heterogênea, a resiliência tende a relacionar-se com a eficiência, ou seja, a distribuição dos ganhos de acordo com o esforço.

Em suma, a literatura evidencia que as cooperativas são resilientes em tempos de crise e que são essenciais para o desenvolvimento das pequenas empresas. No entanto, Birchall e Simmons (2004) e Grashuis e Cook (2018) afirmam que ainda há um debate animado tanto sobre a capacidade das cooperativas de cumprir seus objetivos, e até que ponto elas podem ser consideradas formas resilientes de organização.

2.2 A não resiliência em organizações cooperativas

É possível observar várias situações de cooperativas que estão passando por problemas financeiros e algumas delas entrando em processo de liquidação (PIVOTO; WAQUIL; SPANHOL, 2015). No Brasil especificamente, há evidências de grandes e importantes cooperativas que passaram por problemas de liquidação.

Davis e Bialoskorski Neto (2010) argumentam que foram observadas muitas iniciativas cooperativistas, grandes sociedades com reputação respeitável, fracassarem de forma repentina e inesperada, o que sugere que



alguns problemas não eram transparentes ou não eram facilmente perceptíveis. Os autores ainda argumentam que quando esses problemas eram percebidos, geralmente, já não era mais possível corrigi-los. Prevalecia o sentimento de que as cooperativas haviam perdido o seu rumo e não estavam mais sob o controle de seus membros (MUNKNER, 2012).

Uma classificação importante realizada por Grashuis e Franken (2020) quanto a não resiliência em organizações cooperativas, diz respeito à estratégia de saída de mercado da cooperativa. Os autores propuseram uma análise das falhas de cooperativas com base nos aspectos de fusão ou aquisição e liquidação ou dissolução.

A distinção entre ambos os conceitos é importante porque os dois tipos de falhas têm implicações diferentes. Os ativos conjuntos dos produtores agrícolas organizados deixam de ser utilizados nas atividades econômicas em caso de liquidação e dissolução. Já no caso de fusão e aquisição, outra organização assumirá a propriedade dos ativos conjuntos. Nenhuma dessas estratégias de saída da cooperativa deve ser considerada totalmente negativa.

Pode-se considerar que a sobrevivência das cooperativas não é de forma alguma garantida, pois este modelo organizacional pode apresentar falhas e é complexo (GRASHUIS; COOK, 2018). Carvalho et al. (2015) reforçam tal ponto de vista ao mencionar o fato de que as cooperativas são gerenciadas por seus próprios membros, sendo a maioria delas malsucedidas em seus primeiros anos de vida, devido à concorrência de mercado em grandes cidades.

Cook (1995) descreveu alguns problemas que podem surgir a partir da falta de direitos de propriedade claramente definidos. Estes problemas de governança oriundos dos direitos de propriedade prolixos e difusos podem dificultar a gestão e capitalização das cooperativas uma vez que os associados não conhecem efetivamente sua propriedade na cooperativa.

Crúzio (1999) apresentou as possíveis causas dos problemas que podem vir a surgir nas cooperativas agropecuárias. Fatores como a intervenção externa na cooperativa com o processo de regimentação institucional de fora pra dentro, a relação de poder na estrutura com as hierarquizações dos órgãos incompatíveis com as amplitudes funcionais formalizadas, as responsabilidades na administração da cooperativa com as obrigações do conselho de administração em desacordo com as próprias decisões, a autonomia do conselho fiscal para a fiscalização da cooperativas é concorrente com a dependência para o exercício funcional e o fato de as eleições dos cargos sociais ocorrerem geralmente com baixa representatividade.

Zylbersztajn (2002) aborda os problemas relativos ao pressuposto do oportunismo dos agentes que induzem custos de controle, à assimetria informacional que resulta em custos contratuais e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa. Para o autor, o aspecto doutrinário não é suficiente para garantir baixos custos de transação entre a cooperativa e o membro cooperado.



Quando ao aspecto legal da cooperativa, estatutariamente, legaliza-se a assembleia geral como autoridade máxima para decidir sobre qualquer ato da cooperativa e ao conselho de administração para deliberar sobre os assuntos diretivos. No entanto, Grashuis e Cook (2018) mencionam que em alguns casos, esse conselho, termina ultrapassando o limite da função deliberativa e acaba decidindo sobre os fins dos recursos gerais da cooperativa.

Nesse caso, a assembleia geral quando convocada e reunida não passa de mera formalidade, ou seja, cumpre apenas as cláusulas estatutárias. As atividades desenvolvidas nas assembleias, principalmente sob os aspectos fiscais, não passam de mera homologação de relatórios (GRASHUIS; FRANKEN, 2020). Isso significa que essas atividades são alheias tanto às averiguações dos conselheiros quanto ao acompanhamento pelos associados (SCHNEIDER, 1991).

Boone e Ozcan (2016) argumentam que há fortes desincentivos econômicos associados à forma cooperativa. Segundo os autores, um motivo importante é que o sistema de governança interna das cooperativas é menos eficiente do que os das corporações. Os custos de transação são mais altos para as cooperativas, pois é muito mais difícil implementar liderança hierárquica e monitoramento de desempenho dentro de tais estruturas.

Os custos da tomada de decisões coletivas nas cooperativas são particularmente elevados quando os interesses dos membros são heterogêneos. Essa heterogeneidade prejudica a eficiência e estimula o comportamento de parasitismo entre os membros (HANSMANN, 1996). Por todas essas razões, conjectura-se que as cooperativas acabarão perdendo espaço para as corporações e que, portanto, são estabelecidas principalmente por necessidade quando os mercados falham (BOONE e OZCAN, 2014; GRASHUIS; FRANKEN, 2020).

Salifu et al. (2010) observam que as cooperativas não são imunes às crises econômicas e que considerável esforço humano e institucional é necessário para dirigir e administrar uma cooperativa de forma eficaz. No geral, as organizações cooperativas continuam a enfrentar muitos desafios, como a falta de gestão eficiente e tentativa de atingir metas de equidade com associações que podem ter diferentes interesses (COOK, 2018).

2.3 Governança Corporativa em Cooperativas

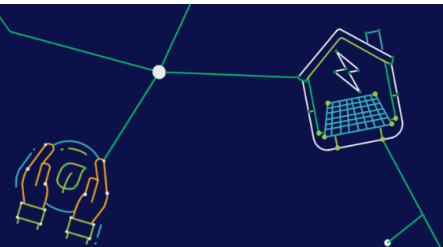
Fatores como o crescimento das cooperativas, o aumento da complexidade organizacional e o processo de internacionalização, vem demandando interesses das cooperativas sobre governança corporativa (FRANKEN; COOK, 2019). No entanto, pouco se sabe sobre práticas de governança das cooperativas que vão além daquelas determinadas pela legislação (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2014).



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



Costa, Chaddad e Azevedo (2012) constataram que a maioria das cooperativas agropecuárias se encontra no nível básico de governança e argumentam que adequar a governança de cooperativa e seu funcionamento, é importante para controle e redução de conflitos de interesse.

No caso brasileiro, a Lei 5.764/71 determina alguns mecanismos de governança para as cooperativas (BRASIL, 1971), como as assembleias, por meio da participação dos cooperados, o estabelecimento de uma diretoria ou conselho de administração e um conselho fiscal.

Quanto às assembleias, a participação dos cooperados é essencial para que haja transparência de governança corporativa (BIALOSKORSKI NETO, 2007) e gera compromisso e fidelidade dos membros (BIRCHALL; KETILSON, 2009). Para Birchall e Simmons (2004) o que motiva a participação dos membros na cooperativa é o aspecto relacionado ao compromisso e lealdade dos cooperados, sendo este conforme os autores apontam, um recurso crucial para a resiliência. Roelants et. al. (2012) ainda mencionam que a resiliência de cooperativa geralmente está ligada a participação dos membros na cooperativa.

Proposição 1: A participação dos cooperados nas AGs das cooperativas é condição relevante para a resiliência organizacional.

A democracia nas cooperativas pode tornar-se problemática em virtude do volume de atividade e aumento da complexidade com que estão expostas na medida em que crescem (FULTON; GIANNAKAS, 2001). Isso porque o crescimento da cooperativa implica o aumento no número de cooperados, que por sua vez, podem influenciar negativamente a participação de cada cooperado nas assembleias. Nesse contexto, Bialoskorski Neto (2007) recomenda criar meios de comunicação com os membros da cooperativa, intensificando a participação do cooperado na cooperativa.

Cooperativas maiores em termos de associados implicam no fato de que há uma divisão maior nos direitos de decisões nas assembleias (ANTONIALLI, 2000). Quanto maior o número de associados, há uma tendência de que os custos relativos de oportunidade de participação sejam maiores e que ocorra um menor monitoramento entre os membros e um menor compromisso relacional entre a cooperativa e os seus associados.

Cooperativas grandes e com muitos associados podem diminuir a intensidade desse problema promovendo assembleias prévias e reuniões preparatórias à assembleia geral em núcleos de produtores (BIALOSKORSKI NETO, 2007). A iniciativa de realizar pré-assembleias proporciona maior interação entre membros, líderes e organizações. Essa interação entre os membros, segundo Busemeyer e Trampusch (2012), contribui para participação do cooperado na cooperativa.

A maioria dos estudos sobre cooperativas se preocupam em propor soluções com medidas administrativas e gerenciais. No entanto, Schneider



(2007) levanta a premissa de que sem educação e participação dos cooperados nenhuma solução será viável. A educação é importância para o desenvolvimento da cooperativa e do cooperativismo (MÜNKNER 2012) e é um meio fundamental de governança corporativa.

Outro fundamento da governança corporativa, que tem respaldo legal, é o conselho de administração. Os membros do conselho garantem a integridade da cooperativa para diminuir a liberdade de ações dos gestores (BASTERRETXEA, CORNFORTH E HERAS-SAIZARBITORIA, 2020).

O marco legal e doutrinário que rege as cooperativas estabelece que o direito ao controle do proprietário seja desvinculado das suas cotas de capital e do montante das transações econômicas que realiza com a cooperativa. Diante dessa complexidade, Costa, Chaddad e Azevedo (2012) defendem a ideia de que as organizações cooperativas têm maior probabilidade de sucesso se o conselho de administração mantiver as decisões de controle e delegar formalmente as decisões de gestão ao agente definido como executivo da organização.

Proposição 2: A separação entre propriedade e decisão de gestão na cooperativa é condição relevante para a resiliência organizacional.

Para averiguar existência da separação entre controle e gestão, Costa, Chaddad e Azevedo (2012) propuseram um método com enfoque dois elementos: i) a delegação dos direitos de controle formal, ou seja, se os proprietários delegam o direito de controle formal ao conselho de administração, transferindo-lhes autoridade formal sobre o controle da organização; e ii) a alocação do processo decisório, isto é, se as decisões de controle e gestão estão separadas.

Segundo os autores, como é de responsabilidade do conselho de administração garantir que os agentes internos à organização não expropiem os proprietários, a manifestação desse direito culmina na autoridade formal do conselho para contratar e demitir o responsável pela gestão da empresa. Portanto, observar a quem cabe o direito formal de definir o ocupante do cargo de principal executivo revela se ocorre a delegação do direito de controle formal ao Conselho de Administração (CONAD).

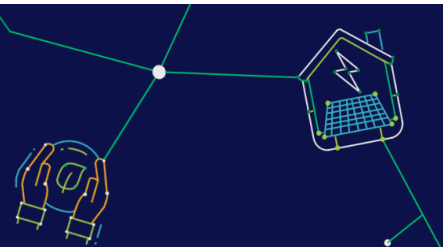
No caso das cooperativas em que os membros do CONAD são eleitos e participam diretamente das decisões de gestão é configurada a não separação dos proprietários da gestão, o que seria inadequado para o caso de cooperativas complexas (HENDRIKSE, 2005). Diante da complexidade das cooperativas, a maior probabilidade de sucesso dessa organização advém do fato de que o conselho de administração mantenha as decisões de controle (ratificação e monitoramento) e delegue formalmente as decisões de gestão (iniciação e implementação) ao agente definido como executivo da organização.



EBPC

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo

7ª EDIÇÃO



O terceiro fator precedente legal da governança corporativa é o conselho fiscal. Segundo Fama (1980) num ambiente competitivo, tende a sobreviver um conjunto de mecanismos de monitoramento de baixo custo. Ao exercer sua função, o conselho fiscal contribui para a continuidade das organizações (BECHT; BOLTON; ROELL, 2005).

Na composição do conselho fiscal (CONFIS), segundo Siqueira e Bialoskorski Neto (2014), deve-se predominar a capacidade técnica dos seus membros de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais pertinentes às funções do órgão e ao campo de atuação da cooperativa. Em termos formais.

Proposição 3: A qualificação dos membros do CONFIS é condição relevante para a resiliência organizacional.

Na visão de Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) a função dos conselheiros fiscais é acompanhar as ações da gestão da cooperativa, emitir opiniões diante de determinadas questões e posicionar-se frente aos cooperados.

Esses atributos contribuem para o controle e monitoramento da cooperativa gerando transparência e minimizando potenciais conflitos de interesses, favorecendo a resiliência organizacional (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2014).

Proposição 4: a existência de regimento interno do CONFIS é condição relevante para a resiliência organizacional.

Nas organizações de propriedade coletiva, como é o caso das cooperativas, acentua-se a necessidade por monitoramento e fornecimento de informações para gestão que inibam atitudes oportunistas por parte dos agentes (JENSEN E MECKLING, 1976). Nesse sentido, Imhoff JR (2003) menciona que a auditoria é um mecanismo de governança que faz parte do monitoramento da empresa e reduz problemas de agência diante da relação conflitante entre o “agente” e o “principal. Em contexto de propriedade dispersa e estrutura complexa, maior serão as divergências de preferências entre os cooperados e os gestores, assim como as limitações dos cooperados em monitorar as ações dos agentes (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Nesse sentido, a utilização dos serviços de auditoria pela cooperativa é um mecanismo fundamental de governança corporativa, pois inibe a atuação do comportamento oportunista pelos gestores da cooperativa (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999), sendo este um recurso crucial para a resiliência organizacional.

Proposição 5: A utilização de serviços de auditoria independente é condição relevante para resiliência organizacional.



Com base nas discussões teórico-empíricas apontadas na literatura foi possível desenvolver o um modelo estrutural que relaciona mecanismos de governança corporativa em cooperativas e a resiliência organizacional (quadro 1).

Quadro 1 - Mecanismos Internos de Governança Corporativa em Cooperativas

Base - Teoria da Agência		Mecanismos de Governança	Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas	Resiliência Organizacional
Reduzir assimetria de informação e comportamento oportunista – alinhamento	Incentivo e Controle	AG	1. Participação em assembleia	Cooperativas resilientes
			- 1a. <i>Existência relatórios de gestão</i> - 1b. <i>Realização de Pré-assembleias</i> - 1c. <i>Educação cooperativista</i>	
	Controle e Monitoramento	CONAD	2. Separação entre propriedade e gestão	
			- 2a. <i>Contratação e demissão do responsável pela gestão</i> - 2b. <i>Proposição e implementação de projetos pelo gestor</i> - 2c. <i>Ratificação e monitoramento dos projetos de investimento pelo CONAD</i>	
			- 3. <i>Qualificação do Conselho fiscal</i>	
		CONFIS	- 4. <i>Existência de regimento interno</i>	
		AUDIT	- 5. <i>Contratação de serviços de auditoria independente</i>	

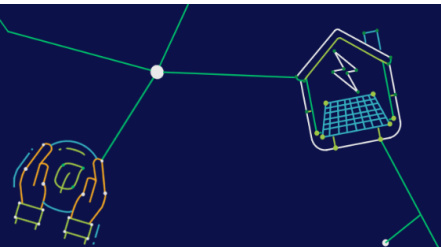
Fonte: Elaborado pelo autor

3 Procedimentos Metodológicos

Com o propósito de verificar as condições causais de mecanismos internos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias, foram coletados dados por meio de uma *survey* com presidentes e gestores de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul/Brasil. Os dados foram coletados por meio de telefone, e-mail e redes sociais. Após a aplicação do questionário, foi possível obter o retorno de 31 cooperativas.

Com a compilação dos dados, foi utilizada a técnica *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). A natureza da técnica é entender a configuração das variáveis e como essa configuração está ligada a um determinado resultado (*outcome*). Em outras palavras, ao invés de analisar as relações entre variáveis (uma abordagem quantitativa), a QCA compara os casos (RAGIN, 1987).

A seleção dos casos para análise por meio da QCA deve considerar a causalidade assimétrica, ou seja, a compreensão das condições que resultaram em determinado resultado e não implica o conhecimento daquelas que levariam ao resultado contrário (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012). Para tanto, foram



utilizadas cooperativas em situação continuada e descontinuada dos setores de grãos e leite de Mato Grosso do Sul/Brasil.

As variáveis foram denominadas da seguinte maneira: (X_1) compõe o constructo, relatório de gestão, pré-assembleia e educação cooperativista. A forma de (X_2), tem-se contratação/demissão do responsável pela gestão, ratificação dos projetos de investimento e monitoramento do desempenho da gestão, e a proposição e implementação dos projetos da cooperativa. O (X_3) tem-se a qualificação do conselho fiscal e o (X_4) a regimentação interna do conselho fiscal. O (X_5) tem-se a contratação de serviços de auditoria independente. E por fim, tem-se a variável resultado (*outcome*) (Y) que representa as cooperativas continuadas e descontinuadas.

3.1 Calibração e Medidas

A análise de conjuntos requer uma calibração inicial de cada condição antes de executar os modelos. A calibração funciona como uma classificação padrão para cada condição, levando em consideração o referencial teórico e o número de ocorrências para cada condição. A ideia básica é classificar todos os casos de acordo com uma regra totalmente dentro e totalmente fora (CAMPBELL et al. 2016; FISS 2011).

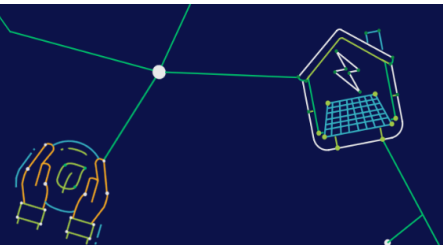
No caso das condições, X_3 , X_4 e X_5 , já estão dicotomizadas entre 0 e 1, e não houve necessidade de serem calibradas. Porém, no caso das condições X_1 e X_2 , não são dicotômicas. As variáveis observadas foram calibradas utilizando o parâmetro de ser avaliado acima da média das respostas, como sendo valor 1 e igual ou abaixo da média para o valor 0.

Deste modo, para cada uma das condições X_1 e X_2 , foi calculada a média das respostas. A média das respostas de X_1 foi de 1,61 (na escala de 3 pontos aplicada), os casos avaliados acima deste valor foram calibrados como 1 (presente = avaliação acima da média) e os casos com pontuação menor ou igual a esse valor, foram calibrados como 0 (ausente = avaliação não foi acima da média).

Da mesma forma foi calculado a média das respostas sobre “ X_2 ” que foi de 2,06 (na escala de 3 pontos), os casos avaliados acima deste valor foram calibrados como 1 (presente = avaliação acima da média) e os casos com pontuação menor ou igual a esse valor, foram calibrados como 0 (ausente = avaliação não foi acima da média).

4 Resultados da Pesquisa

A Tabela 1 apresenta as principais informações das cooperativas agropecuárias continuadas e descontinuadas de Mato Grosso do Sul. Com o número de casos das cooperativas disponibilizado pela OCB/MS, foi possível utilizar os dados de 44% dos casos. Esse percentual representa o número de 31



cooperativas, das quais 68% são cooperativas continuadas (com 21 casos) e 32% são cooperativas descontinuadas (com 10 casos). Quanto ao tempo de existência, em média, as cooperativas continuadas possuem 19,7 anos.

Tabela 1 - Resultados dos casos de cooperativas continuadas e descontinuadas

	Cooperativas Agropecuárias	
	Continuadas	Descontinuadas
Nº de cooperativas	31	
Situação (%)	68	32
Tempo de existência (anos)	19,7	16,8
Grãos (%)	71	30
Leite (%)	29	70

Fonte: dados da pesquisa

No caso das cooperativas descontinuadas, seis já estão paralisadas, ou seja, já foram dissolvidas por completo, e quatro estão em estágio de liquidação, período de regularização para posterior encerramento das atividades. Há uma ocorrência especial de cooperativa em liquidação judicial.

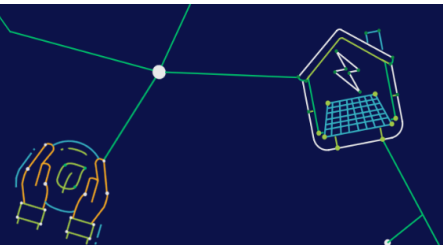
No caso das cooperativas continuadas do estudo, observou-se que 71% atuam no setor de grãos e 29% trabalham de alguma forma com leite. Por outro lado, no caso das cooperativas descontinuadas, 30% são cooperativas de grãos e 70% são cooperativas de leite. Nota-se, na amostra deste estudo, que dentre as cooperativas continuadas, 71% atuam no setor de grãos e das cooperativas descontinuadas, 70% são cooperativas de leite.

Quando trabalham com grãos, as cooperativas normalmente estão ligadas a soja, milho ou sorgo, com recebimento, armazenamento e comercialização da produção dos cooperados, bem como prestação de serviços de assistência técnica e a comercialização da produção do cooperado. Quando lidam com leite, atuam geralmente no recebimento, no processamento, na agroindústria ou na comercialização do leite *in natura*. Com base nestas informações que foram analisados os resultados QCA.

4.1 Resultados QCA

Os resultados da QCA estão relatados na Tabela 2. Os dados são apresentados e interpretados a partir da solução intermediária produzida pelo software fsQCA. A presença e ausência de condições são denotadas por condições centrais e condições periféricas. Para Fiss (2011) as condições centrais são relevantes para uma análise mais refinada das configurações.

Assim, os círculos cheios na Tabela 2 representam os mecanismos interno de governança corporativa presentes nas cooperativas, por outro lado,



os círculos vazios representam ausência da condição. E ainda, o círculo maior representa a condição central do resultado esperado.

Cada coluna da tabela caracteriza uma configuração ou solução. O que se pretende aqui é verificar a configuração de condições que leva a resiliência de cooperativas agropecuárias. Ainda, vale ressaltar que na QCA os dados da tabela não podem ser lidos como uma regressão econométrica comum, não há estimação de modelos econométricos diferentes em cada coluna. A primeira coluna da tabela indica as possíveis condições de cada configuração, que podem ou não estar presentes em uma determinada solução, conforme indicado pelas colunas subsequentes.

São utilizados dois indicadores para analisar a relação teórica. Primeiro é a consistência que se refere ao grau em que os casos compartilham as mesmas combinações de condições trazendo consistência aos resultados de interesse (FISS, 2011), isto é, o quanto aquelas configurações têm poder preditivo na análise. A consistência geral dos dados foi de 0,42. Tal observação indica que a solução se aproxima pouco das relações reais dos subconjuntos dos dados empíricos (RAGIN, 2008).

A cobertura geral mostra a porcentagem de casos que seguem uma determinada receita (FISS, 2011), ou seja, é responsável por expor a quantidade de casos que são explicados por aquelas configurações (RAGIN, 2008). A cobertura geral encontrada nas configurações foi de 1, que é um resultado maior que os praticados por Crilly (2011).

Por fim a cobertura bruta, por sua vez, apresenta a medida de todos os casos que estão associados naquela configuração, enquanto a cobertura única explica associações dos casos que não são cobertos por outros caminhos, isto é, estão exclusivamente naquela configuração (RAGIN, 2008). A tabela 2 de resultado, apresenta a consistência e cobertura geral, além dos indicadores individuais.

Tabela 2 - Configurações de condições para alcançar a resiliência de cooperativas

Configurações	Solução	
	1A	2A
Condição da Assembleia Geral		
- Participação dos cooperados em Assembleia	●	●
Condição do conselho de Administração		
- Separação entre Propriedade e Controle	○	●
Condição do Conselho Fiscal		
- Qualificação dos Membros do Conselho Fiscal	●	●
- Regimento Interno do Conselho Fiscal	●	
Condição da Auditoria		
- Serviços de Auditoria Independente		●



Consistência ^a	1	1
Cobertura bruta ^b	0,238095	0,190476
Cobertura exclusiva	0,238095	0,190476
Consistência geral da solução	0,428571	
Cobertura geral da solução	1	

Fonte: fsQCA 3.0

● indica a condição central para a resiliência de cooperativas. • indica a presença do mecanismo de governança corporativa. ○ indica ausência do mecanismo de governança corporativa (As células em branco indicam que a condição causal específica não é relevante nessa configuração da solução). Os espaços em branco indicam “irrelevância”, ou seja, não está casualmente relacionada ao resultado. ^a Consistência é a porcentagem de observações em conformidade com uma combinação específica de componentes estratégicos com aquele valor particular da variável dependente ou resultado. ^b A cobertura é a porcentagem de todas as observações que exibem uma implicação ou resultado específico

A configuração 1A traz como resultado de resiliência de cooperativas, as condições de participação dos cooperados nas assembleias e a necessidade de qualificação dos membros do conselho fiscal, a existência de regimentação interna do conselho fiscal e ausência de separação entre propriedade e controle. Essa configuração aplica-se a quatro casos de cooperativas agropecuárias que tem como atividade de atuação o setor de grãos.

A configuração 2A mostra que a presença da participação dos cooperados nas assembleias e da necessidade de qualificação dos membros do conselho fiscal apoiado pela separação da propriedade e controle e da contratação de serviços de auditoria independente são condições essenciais para o resultado da resiliência de cooperativas. Esse resultado é proveniente de quatro cooperativas, sendo duas de atuação em grãos e duas em leite.

As cooperativas do setor de leite, são classificadas como sendo da agricultura familiar. Essa constatação evidencia que cooperativas de menor porte tem dedicado atenção aos mecanismos de governança corporativa como forma de dar continuidade as suas atividades.

Os resultados indicam que a “participação dos cooperados em assembleia” resultado do conjunto de variáveis que envolve a “elaboração e publicação de relatórios técnicos e de gestão”, “realização de pré-assembleias” e “educação cooperativista”, e a qualificação dos membros do conselho fiscal são condições centrais para a resiliência de cooperativas.

4.2 Verificação de robustez

Para verificar a robustez dos resultados da QCA, foi usada a estratégia de Monteiro et al. (2019), ao examinar os casos da não resiliência de cooperativas. Como a QCA é uma técnica determinística, não probabilística, seus resultados



não precisam ser simétricos, ou seja, os caminhos a favor da resiliência de cooperativas podem não ser exatamente o oposto da falta de resiliência. No entanto, esse teste nos permite validar se os mecanismos de governança têm um padrão estável em uma das partes da controvérsia (Tabela 3).

Tabela 3 - Configurações de condições para alcançar a não resiliência de cooperativas

Configurações	Solução	
	1B	2B
Condição da Assembleia Geral		
- Participação dos cooperados em Assembleia	○	○
Condição do conselho de Administração		
- Separação entre Propriedade e Controle	○	○
Condição do Conselho Fiscal		
- Qualificação dos Membros do Conselho Fiscal	○	●
- Regimento Interno do Conselho Fiscal	●	●
Condição da Auditoria		
- Serviços de Auditoria Independente	○	●
Consistência ^a	1	1
Cobertura bruta ^b	0,2	0,2
Cobertura exclusiva	0,2	0,2
Consistência geral da solução	1	
Cobertura geral da solução	0,4	

Fonte: fsQCA 3.0

A Tabela 3 apresenta as estimativas de QCA para as configurações para alcançar a não resiliência de cooperativas. São também dois os caminhos possíveis que explicam tal resultado.

A configuração 1B mostra que a presença de regimento interno ao conselho fiscal e a ausência das demais condições como participação dos cooperados em assembleia, separação entre propriedade e controle, qualificação dos membros do conselho fiscal e a contratação de serviços de auditoria independente. Essa configuração aplica-se a duas cooperativas de leite.

A configuração 2B traz como resultado da não resiliência de cooperativas, a presença de qualificação dos membros do conselho fiscal, a existência de regimentação interna ao conselho fiscal e presença de contratação de serviços de auditoria independente. E ausência de participação dos cooperados em assembleia e separação entre propriedade e controle. Essa configuração aplica-se a duas cooperativas de grãos, sendo que ambas as cooperativas são fruto do desmembramento de uma outra cooperativa matriz.



5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo lançar luz sobre a relação entre governança corporativa e resiliência organizacional, especificamente em cooperativas agropecuárias. Assume-se que os mecanismos de governança corporativa impactam positivamente a resiliência organizacional.

Segundo os achados do estudo, foi possível evidenciar que as condições de participação dos membros nas assembleias gerais das cooperativas e a qualificação dos membros do conselho fiscal, são as condições centrais para que as cooperativas se tornem resilientes. Ainda, fica claro que a resiliência organizacional decorre da atuação conjunta de fatores, não havendo uma variável causal única, o que explica a complexidade do fenômeno. Nas soluções apontadas pela análise qualitativa comparativa, é possível observar que a “separação entre propriedade e controle” e “serviço de auditoria independente” em complementação à “participação dos membros em assembleia” e “qualificação dos membros no conselho fiscal” garantem a resiliência mesmo na ausência da existência de “regimento interno do conselho fiscal”.

Quanto às limitações do estudo, pode-se discutir o recorte metodológico. Optou-se por classificar as cooperativas em funcionamento como sendo resilientes. É fato que a resiliência implica diferentes dimensões (micro, meso e macro) e níveis de análise (indivíduo/ processos), além da sobrevivência ou não de uma organização. Ainda, quanto às cooperativas que não estão mais em funcionamento (descontinuadas), é de difícil interlocução com seus antigos dirigentes e cooperados. Neste aspecto, entende-se que esta pesquisa fez um importante esforço e traz este olhar da necessidade de buscar a razão dos insucessos, por mais que com o tempo, o real motivo que levou à descontinuação das cooperativas possa ter ficado enviesado e/ou apagado. De qualquer forma, o que se entende como lacuna poder-se-á tornar uma oportunidade futura para pesquisas.

Deste ponto de vista, há espaço para propor estratégias institucionais e privadas para aprimorar a governança cooperativa. A título de sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se investigar a relação entre a fase do ciclo de vida que cada cooperativa se encontra e a sua resiliência. Também, sugere-se incorporar na análise fatores culturais, históricos e sociais como variáveis explicativas, uma vez que nesta pesquisa optou-se pelo foco nos mecanismos de governança como determinante da resiliência organizacional.

Referências

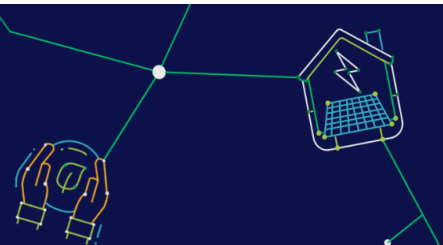
AKGÜN, A. E.; KESKIN, H. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. **International Journal of Production**



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



Research, 52(23), 6918-6937, set. 2014. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>.

ALKIRE; DENEULIN, S. Within-group Behaviour. Group Behaviour and Development: Is the Market Destroying Cooperation?, p. 51, 2002.

ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. Omega, 62, 1-18, 2016. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.

BASTERRETXEA, I. CORNFORTH, C. HERAS-SAZARBITORIA, I. Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. **Economic and industrial democracy**, v. 43, n. 1, p. 362-387, 2020.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate governance and control. u: ECGI Working Paper Series in Finance. **New York: European Corporate Governance Institute**, v. 71, 2005.

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

BION, A.; VAN EETEN. The resilient organizational. A critical appraisal. Public Management Review, v. 15, n. 3, p. 429-445, 2013.

BIRCHALL, J.; KETILSON, L. H. Resilience of the cooperative business model in times of crisis / Johnston Birchall, Lou Hammond Ketilson; International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. - Geneva: ILO, 2009.

BIRCHALL, J; SIMMONS, R. What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? Annals of Public and Cooperative Economics, v. 75, n. 3, p. 465-495, 2004.

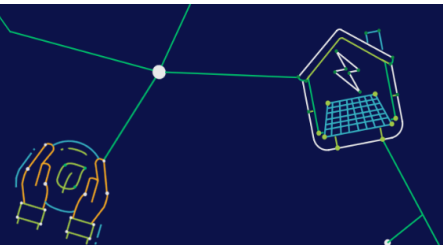
BOONE, C.; ÖZCAN, S. Ideological purity vs. hybridization trade-off: When do Islamic banks hire managers from conventional banking? Organization Science, v. 27, n. 6, p. 1380-1396, 2016.

BORDA-RODRIGUEZ, A.; VICARI, S. Understanding Rural Co-operative Resilience: A Literature Review. IKD Working Paper No. 64, 2013.

BRASIL. Lei nº5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/civil/03/leis/L5764.htm>.

BUSEMEYER, M. R.; TRAMPUSCH, C. (Ed.). **A economia política da formação coletiva de competências**. Imprensa da Universidade de Oxford, 2012.

CAMPBELL, J. T. SIRMON, D. G. SCHIJVEN, M. Fuzzy logic and the market: A configurational approach to investor perceptions of acquisition announcements. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 163-187, 2016.



- CARVALHO, F. L.; DIAZ, M. D. M.; NETO, S. B.; KALATZIS, A. E. G. Saída e Insucesso das Cooperativas de Crédito no Brasil : Uma Análise do Risco. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 70-84, jan./fev./mar./abr. 2015.
- COHEN, J.; KRISHNAMOORTHY, G.; WRIGHT, A. M. Corporate governance and the audit process. **Contemporary accounting research**, v. 19, n. 4, p. 573-594, 2002.
- COOK, M. L. A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. **Sustainability** 2018.
- COOK, M. The future of U. S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, 77(5), 1153-1159, 1995.
- COSTA, D. R. M. CHADDAD, F. R. AZEVEDO, P. F. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 581-595, 2012.
- CRILLY, D. Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, 42: 694-717, 2011.
- CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, p. 18-26, 1999.
- DAVIS, P. BIALOSKORKI NETO. S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa-ESAC**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.
- FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of political economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The journal of law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.
- FISS, P. C. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal* (54), pp. 393–420, 2011.
- FRANCESCONI, G. N. The renewed case for farmers cooperatives: diagnostics and implications from Ghana. IFPRI-Discussion Papers, n. 1129, 2011.
- FRANKEN, J. R. V.; COOK, M. L. Do Corporate Governance Recommendations Apply to U.S Agricultural Cooperatives ? **Sustainability**, p. 1–16, 2019.
- FULTON, M.; GIANNAKAS, K. Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 83, n. 5, p. 1258-1265, 2001.
- GRASHUIS, J.; COOK, M. L. An examination of new generation cooperatives in the upper Midwest: Do producer-owned organizations have a future in the value added agrifood industry? *Ann. Public Coop. Econ.* 2018.
- GRASHUIS, J.; FRANKEN, J. Exit strategies of farmer co-operatives in the United States: a competing risks analysis. *Journal of Co-operative Organization and Management* 8(2): 100119, 2020.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



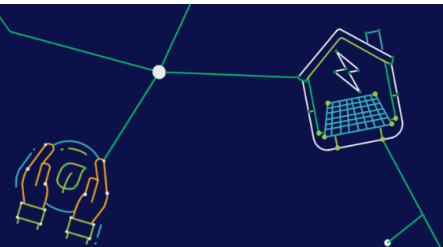
- HANSMANN, H. The Ownership of Enterprise. Cambridge: The Belknap Press of Havard University Press, 1996. 372p.
- HENDRIKSE, G. W. J. Contingent control rights in agricultural cooperatives. Strategies for Cooperation. Aachen: Shaker Verlag, p. 385-394, 2005.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.
- ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Cooperative Longevity: Why are So Many Cooperatives So Successful? **Sustainability**, 10, 3449, 2018, doi:10.3390/su10103449, 2018.
- IMHOFF JR, E. A. Accounting quality, auditing, and corporate governance. Accounting Horizons, supplement, p. 117-128, 2003.
- JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.
- LAMPEL, J.; BHALLA, A.; JHA, P. P. Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. **European Management Journal**, 32(1), pp. 66-72, 2014. doi: 10.1016/j.emj.2013.06.009.
- MAZZAROL, T; SIMMONS, R. A; MAMOUNI, L. E.A. A Conceptual Framework for Research into Co-operative Enterprise. (CEMI) Discussion Article Series No. DP1102. Perth: CEMI, 2011.
- MONTEIRO, G. F. A. YEUNG, L. L. T. CALEMAN, S. M. Q. PONGELUPPE, L. S. Indigenous land demarcation conflicts in Brazil: Has the Supreme Court's decision brought (in) stability? **European Journal of Law and Economics**, v. 48, n. 2, p. 267-290, 2019.
- MORAN, B.; TAME, P. Organizational resilience: uniting leadership and enhancing sustainability. Sustainability: The Journal of Record, v. 5, n. 4, p. 233-237, 2012.
- MÜNKNER, H. Co-Operation as a Remedy in Times of Crisis Agricultural Co-Operatives in the World Their Roles for Rural Development and Poverty Reduction. 2012.
- PIVOTO, D.; WAQUIL, P. D.; SOUZA, M.; SPANHOL C. P. Governança cooperativa: O problema do horizonte em cooperativas agropecuárias do rio grande do sul. Revista Brasileira de Gestao e Desenvolvimento Regional, v. 11, n. 3, p. 206–228, 2015.
- RAGIN, C. C. The Comparative Method. Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies. **Berkeley: University of California Press**, 1987.
- ROELANTS, B; DOVGAN, D; EUM, H; TERRASI, E. The resilience of the cooperative model. **CECOP-CICOPA: Brussels, Belgium**, 2012.
- SALIFU, A. FRANCESCONI, G. N. KOLAVALLI S. A review of collective action in rural Ghana. 2010.
- SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN. C. Set-theoretic Methods for the Social Sciences. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2012.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



- SCHNEIDER, J. O. A fidelidade societária en el contexto de la globalización: seus desafios hoje. RUBIO, MR (Cord.). El rol de las cooperativas em um mundo globalizado. Sherbrooke, Canadá: IRECUS, p. 67-89, 2007.
- SCHNEIDER, O. Democracia-participação e autonomia cooperativa. São Leopoldo: Unisinos, 1991.
- SIQUEIRA, L. C; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.
- SIQUEIRA, L. C; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.
- STARR, R.; NEWFROCK, J.; DELUREY, M. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. **Strategy and Business**, (30), 70-79, 2003.
- STEPHENSON, A.; SEVILLE, E.; VARGO, J. Measuring and comparing organisational resilience in Auckland. **The Australian Journal of Emergency Management**, 25 (2), 27-32, 2010.
- TRETER, J.; KELM, M. L. A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGERP. Anais Florianópolis, 3270-3277, 2004.
- WATTS, R. L. ZIMMERMAN, J. L. Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. **The journal of law and Economics**, v. 26, n. 3, p. 613-633, 1983.
- ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias [S.l: s.n.], 2002.