

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

**Celina Martinez Georges**

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA EM  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DIGITAIS**

**Campo Grande - MS**

**2024**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
**ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

**Celina Martinez Georges**

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA EM  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DIGITAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Competitividade no Agronegócio

Orientador (a): Prof. Dr<sup>a</sup>. Silvia M. de Q. Caleman

Coorientador: Prof. Dr. Guilherme F. de A. Monteiro

**Campo Grande - MS**

**2024**

CELINA MARTINEZ GEORGES

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS: UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO DIGITAIS

Relatório de defesa de tese de doutoramento apresentado ao Programa de Pós-graduação  
*stricto sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como  
requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Presidente - Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia M. de Q. Caleman – Orientadora  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

---

Membro interno – Prof. Dr. Filipe Quevedo P. de O. e Silva  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Membro externo - Prof. Dr. Jasper Grashuis  
University of Missouri

---

Membro externo – Prof. Dr. Davi Rogério de Moura Costa  
USP - FEA Ribeirão Preto

---

Membro externo – Prof. Dr. Tobias Coutinho Parente  
FGV EASP

Campo Grande, MS, 28 de agosto de 2024.

## AGRADECIMENTOS

Eu não poderia finalizar esta etapa da minha vida sem agradecer a algumas pessoas que foram essenciais para a conclusão deste doutorado.

Agradeço à minha orientadora, professora Silvia Caleman, por ter aceitado me orientar durante o doutorado na UFMS e por toda a orientação e aconselhamento fornecidos ao longo desses quatro anos e meio. Todo o trabalho que desenvolvi e estou entregando não seria possível sem seu esforço, incentivo e paciência. Também agradeço ao meu coorientador, professor Guilherme Fowler, por ter se dedicado a orientar este trabalho junto com a professora Silvia. Suas contribuições foram essenciais para moldar esta tese.

Também não posso deixar de agradecer ao professor Jasper Grashuis que me recebeu na Universidade do Missouri (EUA) com muito zelo e me acolheu por seis meses como uma aluna de doutorado ansiosa por aprender mais sobre análises quantitativas. Agradeço também à Keri Jacobs, que me acompanhou em eventos durante meu período nos Estados Unidos e me apresentou a conselheiros e diretores de reconhecidas cooperativas norte-americanas, tornando minha experiência no Doutorado Sanduíche ainda mais enriquecedora.

Expresso minha gratidão às cooperativas que aceitaram participar dos estudos de caso desta pesquisa e a todos os entrevistados. Conversar com eles sobre comunicação na governança foi muito prazeroso e um aprendizado que levarei para a vida toda. Agradeço também a todos os responsáveis das cooperativas que responderem ao questionário online. Nada seria possível na etapa quantitativa desta pesquisa sem a disponibilidade de vocês.

Sou grata também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, responsável por financiar essa pesquisa a nível nacional e internacional. Por fim, deixo o meu sincero agradecimento a todos aqueles não mencionados aqui, mas que, de alguma forma, me levaram direta ou indiretamente à conclusão deste doutorado.

## RESUMO

Esta tese analisa o papel da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias. A comunicação é compreendida como um mecanismo de governança que gera transparência entre a gestão e os membros da cooperativa, ao mesmo tempo em que permite a expressão da “voz” dos cooperados na governança. Com o crescente uso das ferramentas de comunicação digitais e facilidade e rapidez com que as informações são disseminadas por esses canais, essa tese parte da premissa de que as Tecnologias de Informação e Comunicação Digitais (TDICs) são ferramentas que contribuem para promover a boa governança em cooperativas agropecuárias. Isso porque, uma vez que utilizadas como canais de comunicação, os cooperados terão disponíveis um maior número de informações e de mais fácil acesso, o que contribui, principalmente, para minimizar a assimetria informacional entre os agentes de governança e consequentemente promover o alinhamento de interesses entre as partes. Assim, o objetivo geral deste trabalho é “*Analisar a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação para a governança de cooperativas agropecuárias*”. Os objetivos específicos são: i) Discutir o papel da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias; ii) Investigar o uso e a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias; e iii) Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias. Visando alcançar ao primeiro objetivo específico, foram realizadas duas revisões sistemáticas da literatura e construído um modelo para análise da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias. Por se tratar de uma pesquisa de métodos mistos exploratória sequencial, os demais objetivos foram alcançados primeiramente em uma etapa qualitativa e por fim em uma etapa quantitativa. Assim, em primeiro lugar foram conduzidos estudos de casos múltiplos em cooperativas agropecuárias do Estado de Mato Grosso do Sul com a realização de entrevistas semiestruturadas com um membro da diretoria executiva (membro do CA ou gestor contratado), um colaborador responsável pela comunicação e cooperados de cada cooperativa. Foi realizada a análise de conteúdo dos dados obtidos por meio do *software* Atlas.ti. Por fim, para triangulação dos resultados obtidos na etapa qualitativa, foi aplicado um questionário online com cooperativas agropecuárias brasileiras. A taxa de resposta obtida do questionário foi muito baixa, portanto, de maneira inovadora, utilizou-se a técnica de imputação múltipla para tratar as informações ausentes e gerar uma base de dados com dados sintéticos a partir da base de dados reais, de forma a: 1) aumentar o número de observações para garantir modelos estatísticos mais robustos; e 2) garantir a confidencialidade das informações. A análise dos dados foi conduzida por meio das regressões de Tobit e Poisson com o auxílio do *software* Stata. Foi possível compreender as contribuições efetivas do uso das TDICs para a governança das cooperativas agropecuárias. As cooperativas foram classificadas em duas estruturas de governança: centralizada e descentralizada. Os estudos de caso indicaram que as TDICs contribuem para reduzir problemas de monitoramento em cooperativas descentralizadas, mas não influenciam a minimização de problemas de decisão. Além disso, cooperativas com estrutura de governança (des)centralizada adotam (mais)menos TDICs para a transparência como prática de governança. Por outro lado, não foi observada relação entre a estrutura de governança adotada pelas cooperativas e a forma de realização das assembleias (presencial/digital). Os resultados também sugerem que, em cooperativas com governança centralizada, a existência de fortes laços sociais pode estar relacionada com o fato de as TDICs não contribuírem para a minimização dos problemas de agência. Os resultados da etapa quantitativa mostraram que não há relação entre o uso das TDICs e o alinhamento de interesses em cooperativas agropecuárias, nem entre o uso das TDICs e o formato das reuniões da alta gestão, independentemente da estrutura de governança adotada.

**Palavras-chave:** Comunicação. Governança. Cooperativa Agropecuária. Alinhamento de interesses. Tecnologia de Informação e Comunicação Digitais.

## ABSTRACT

This thesis analyzes the role of communication in the governance of agricultural cooperatives. Communication is understood as a governance mechanism that generates transparency between the management and the members of the cooperative, while also allowing the expression of the members' "voice" in governance. With the growing use of digital communication tools and the ease and speed with which information is disseminated through these channels, this thesis is based on the premise that Digital Information and Communication Technologies (DICTs) are tools that contribute to promoting good governance in agricultural cooperatives. When used as communication channels, members will have access to more and easier-to-access information, which mainly helps to minimize informational asymmetry between governance agents and consequently promote interest alignment between the parties. Thus, the general objective of this research is "To analyze the contribution of DICTs as a communication tool for the governance of agricultural cooperatives". The specific objectives are: i) Discuss the role of communication in the governance of agricultural cooperatives; ii) Investigate the use and contribution of DICTs as a communication tool in the governance of agricultural cooperatives; and iii) Analyze the relationship between the use of DICTs and the governance structure of agricultural cooperatives. To achieve the first specific objective, two systematic literature reviews were conducted, and a model for analyzing communication in the governance of agricultural cooperatives was constructed. As it is an exploratory sequential mixed-methods research, the remaining objectives were first achieved through a qualitative stage and finally through a quantitative stage. First, multiple case studies were conducted in agricultural cooperatives in the State of Mato Grosso do Sul with semi-structured interviews with an executive board member (member or hired manager), a communication employee, and members of each cooperative. Content analysis of the data was performed using Atlas.ti software. Finally, to triangulate the results obtained in the qualitative stage, an online questionnaire was administered to Brazilian agricultural cooperatives. The response rate to the questionnaire was very low, so, innovatively, the multiple imputation technique was used to handle the missing information and generate two synthetic datasets from the real database to: 1) increase the number of observations to ensure more robust statistical models; and 2) ensure the confidentiality of information. Data analysis was conducted through Tobit and Poisson regressions using Stata software. The central hypothesis of this research was: the use of DICTs as a communication tool in governance minimizes informational asymmetry and promotes interest alignment between members and the cooperative. It was possible to understand the effective contributions of DICTs to the governance of agricultural cooperatives. The cooperatives were classified into two governance structures: centralized and decentralized. The case studies indicated that DICTs help reduce monitoring issues in decentralized cooperatives but do not influence the minimization of decision-making problems. Furthermore, cooperatives with (de)centralized governance structures adopt (more)fewer digital communication tools to enhance transparency as a governance practice. On the other hand, no relationship was found between the governance structure and the format of general assemblies (in-person/online). The results also suggest that, in cooperatives with centralized governance, the existence of strong social ties may explain why DICTs do not contribute to reducing agency problems. The quantitative analysis showed no relationship between the use of DICTs and interest alignment in agricultural cooperatives, nor between the use of DICTs and the format of top management meetings, regardless of the governance structure adopted.

**Keywords:** Communication, Governance, Agricultural Cooperative, Interest Alignment, Digital Information and Communication Technology.

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1</b> - Relações de agência na governança de cooperativas agropecuárias .....  | 33  |
| <b>Figura 2</b> - Fluxo de comunicação na governança de cooperativas .....   | 42  |
| <b>Figura 3</b> - Modelo de análise da comunicação e contribuição das TDICs para a governança de cooperativas agropecuárias..... | 49  |
| <b>Figura 4</b> - Diagrama da estratégia de métodos mistos exploratório sequencial .....   | 51  |
| <b>Figura 5</b> - Fluxograma RSL 1.....  | 55  |
| <b>Figura 6</b> - Fluxograma RSL 2.....  | 56  |
| <b>Figura 7</b> - Estrutura de governança cooperativa alfa.....  | 85  |
| <b>Figura 8</b> - Estrutura de governança cooperativa beta .....   | 107 |
| <b>Figura 9</b> - Estrutura de governança cooperativa gama .....   | 136 |
| <b>Figura 10</b> - Estrutura de governança cooperativa delta .....   | 156 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabela 1</b> - Variáveis e estatísticas descritivas (continua) .....  | 77  |
| <b>Tabela 2</b> - Caracterização da amostra .....  | 187 |
| <b>Tabela 3</b> - Características de governança da amostra .....   | 188 |
| <b>Tabela 4</b> - Forma de realização das assembleias gerais ordinárias 2018 – 2023 e participação dos cooperados .....  | 188 |
| <b>Tabela 5</b> - Participação dos cooperados.....   | 189 |
| <b>Tabela 6</b> - Teste exato de Fisher para a forma de realização das assembleias e a participação dos cooperados ..... | 189 |
| <b>Tabela 7</b> - Matriz de correlação .....   | 190 |
| <b>Tabela 8</b> - Resultados dos modelos de imputação múltipla.....  | 192 |
| <b>Tabela 9</b> - Resultados dos modelos para a imputação múltipla com 53 observações .....                              | 229 |



## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Quadro 1</b> - Comparação entre os modelos de governança tradicional e tradicional estendido .....                      | 31  |
| <b>Quadro 2</b> - Matriz de amarração .....  | 52  |
| <b>Quadro 3</b> - Nomenclatura da estrutura de governança conforme a alocação das funções de decisão nas cooperativas..... | 59  |
| <b>Quadro 4</b> - Características das cooperativas dos estudos de caso .....   | 60  |
| <b>Quadro 5</b> - Construção das perguntas dos roteiros de entrevistas.....  | 62  |
| <b>Quadro 6</b> - Resumo da coleta de dados .....  | 64  |
| <b>Quadro 7</b> - Perfil dos entrevistados da pesquisa .....   | 66  |
| <b>Quadro 8</b> - Dimensões, categorias e elementos de análise base para a análise dos dados .....                         | 68  |
| <b>Quadro 9</b> - Distribuição das funções de decisão na cooperativa alfa.....   | 89  |
| <b>Quadro 10</b> - Distribuição das funções de decisão na cooperativa beta .....   | 110 |
| <b>Quadro 11</b> - Distribuição das funções de decisão na cooperativa gama .....   | 140 |
| <b>Quadro 12</b> - Distribuição das funções de decisão na cooperativa delta .....  | 160 |
| <b>Quadro 13</b> - Quadro síntese dos resultados dos estudos de casos .....  | 184 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.1 Problema de pesquisa e objetivos.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.2 Justificativa .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.3 Estrutura da tese.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>1.4 Objeto de estudo - Cooperativas Agropecuárias .....</b>                            | <b>20</b> |
| <b>CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>   | <b>25</b> |
| <b>2.1 Governança de Cooperativas Agropecuárias.....</b>                                  | <b>25</b> |
| 2.1.1 Separação entre propriedade e controle em cooperativas agropecuárias .....          | 26        |
| 2.1.2 Problemas de agência e assimetria de informação em cooperativas agropecuárias ..... | 32        |
| <b>2.2 Comunicação Organizacional e Governança de Cooperativas Agropecuárias .....</b>    | <b>37</b> |
| 2.2.1 Análise da comunicação organizacional na governança de cooperativas agropecuárias   | 39        |
| 2.2.2 Tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) .....                      | 43        |
| <b>CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                                     | <b>50</b> |
| <b>3.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa.....</b>                                 | <b>50</b> |
| <b>3.2 Etapa 1 – Revisão Sistemática da Literatura.....</b>                               | <b>53</b> |
| <b>3.3 Etapa 2 – Estudos de Caso .....</b>  | <b>57</b> |
| 3.3.1 Escolha dos casos – Seleção da amostra .....  | 58        |
| 3.3.2 Construção dos roteiros de entrevista.....  | 60        |
| 3.3.3 Condução da coleta de dados .....   | 62        |
| 3.3.4 Perfil dos entrevistados.....   | 65        |
| 3.3.5 Procedimentos de análise dos dados.....   | 67        |
| <b>3.4 Etapa 3 – Survey .....</b>   | <b>69</b> |
| 3.4.1 População e amostra .....   | 69        |
| 3.4.2 Variáveis.....  | 73        |
| 3.4.3 Análise de dados .....  | 78        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS ESTUDOS DE CASOS.....</b>      | <b>82</b>  |
| <b>4.1 A Cooperativa Alfa (estrutura centralizada) .....</b>               | <b>82</b>  |
| 4.1.1 A estrutura de governança na cooperativa alfa.....                   | 85         |
| 4.1.2 Comunicação na governança na cooperativa alfa.....                   | 92         |
| 4.1.2.1 Transparência.....   | 92         |
| 4.1.2.2 Voz dos cooperados.....  | 97         |
| 4.1.3 Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa alfa .....  | 98         |
| <b>4.2 A Cooperativa Beta (estrutura descentralizada) .....</b>            | <b>103</b> |
| 4.2.1 A estrutura de governança na cooperativa beta .....                  | 106        |
| 4.2.2 Comunicação na governança na cooperativa beta .....                  | 113        |
| 4.2.2.1 Transparência.....   | 114        |
| 4.2.2.2 Voz dos cooperados.....  | 121        |
| 4.2.3 Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa beta .....  | 125        |
| <b>4.3 A Cooperativa Gama (estrutura centralizada) .....</b>               | <b>130</b> |
| 4.3.1 A estrutura de governança na cooperativa gama .....                  | 135        |
| 4.3.2 Comunicação na governança na cooperativa gama .....                  | 142        |
| 4.3.2.1 Transparência.....   | 142        |
| 4.3.2.2 Voz dos cooperados.....  | 145        |
| 4.3.3 Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa gama .....  | 145        |
| <b>4.4 A Cooperativa Delta (estrutura descentralizada).....</b>            | <b>149</b> |
| 4.4.1 A estrutura de governança na cooperativa delta.....                  | 155        |
| 4.4.2 Comunicação na governança na cooperativa delta.....                  | 163        |
| 4.4.2.1 Transparência.....   | 163        |
| 4.4.2.2 Voz dos cooperados.....  | 169        |
| 4.4.3 Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa delta ..... | 173        |
| <b>4.5 Discussão entre casos.....</b>                                      | <b>178</b> |
| <b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISES E DISCUSSÕES ETAPA QUANTITATIVA .....</b>         | <b>186</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5.1 Estatísticas descritivas.....</b>  | <b>186</b> |
| <b>5.2 Análises e discussões.....</b>   | <b>189</b> |
| <b>CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>194</b> |
| <b>6.1 Contribuições teóricas.....</b>  | <b>194</b> |
| <b>6.2 Implicações práticas .....</b>   | <b>196</b> |
| <b>6.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras .....</b>  | <b>197</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>199</b> |
| <b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORIA EXECUTIVA<br/>(PRESIDENTE DO CA OU PROFISSIONAL CONTRATADO) .....</b> | <b>215</b> |
| <b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SETOR/RESPONSÁVEL PELA<br/>COMUNICAÇÃO .....</b>                                 | <b>217</b> |
| <b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS COOPERADOS.....</b>   | <b>218</b> |
| <b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>  | <b>220</b> |
| <b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO ONLINE .....</b>   | <b>222</b> |
| <b>APÊNDICE F – RESULTADOS MODELOS DE IMPUTAÇÃO COM 53<br/>OBSERVAÇÕES.....</b>   | <b>229</b> |

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A comunicação sempre desempenhou um papel vital nas organizações. Em certo sentido, a comunicação é para a organização assim como a água é para o peixe: essencial para sua existência, mas as empresas e os indivíduos nela “navegam” sem prestar muita atenção em como ela é, de fato, fundamental (BISEL; RUSH, 2021; MUMBY; KUHN, 2019). Em função disso, as falhas de comunicação, notadamente derivadas da assimetria informacional, se tornam um problema potencial na governança das organizações. Diversos estudos investigam esse fenômeno. A existência de assimetria informacional acarreta problemas nas relações entre principais e agentes (AGUILERA *et al.*, 2015), impede a alocação eficiente de capital (HO; HUANG; LIU, 2022), reduz a eficácia do monitoramento dos membros da gestão e aumenta as chances do comportamento oportunista (HOITASH; MKRTCHYAN, 2021), bem como dificulta o processo de tomada de decisão e a coordenação organizacional (GARDNER *et al.*, 2001; JONES *et al.*, 2004; TAYLOR *et al.*, 2001). Especificamente, no campo da governança corporativa, há evidências de que as práticas relacionadas com a comunicação influenciam a magnitude da assimetria de informação entre gestores e sócios (ALBERTINI, 2019; CORMIER *et al.*, 2010; CORREA-MEJÍA, 2022; HOITASH; MKRTCHYAN, 2021; TESSEMA, 2019), ao mesmo tempo em que a presença de assimetria informacional impacta a escolha dos mecanismos de governança (CAI *et al.*, 2015).

No entanto, ainda que o debate atual tenha produzido um conjunto robusto de evidências que tratem da importância de uma boa comunicação enquanto mecanismo de governança para gerar maior transparência e minimizar a assimetria de informação, dois aspectos dominam a discussão. De um lado, estudos sobre assimetria informacional têm como foco quase exclusivo as empresas de capital aberto. De outro, examina-se, principalmente, a transparência a partir da divulgação de relatórios de responsabilidade social e da qualidade da auditoria interna (AMABILE *et al.*, 2022). O presente estudo toma estas contribuições como ponto de partida e realiza uma investigação específica. O interesse está em estudar aspectos da comunicação organizacional aplicados ao contexto da governança de cooperativas agropecuárias, com particular ênfase na utilização de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs)<sup>1</sup> como ferramenta para melhorar a transparência na governança da cooperativa, minimizar os efeitos da assimetria informacional nas relações de agência, e facilitar aos cooperados expressar a sua “voz”.

---

<sup>1</sup> São exemplos de TDICs: e-mails, mensagens por WhatsApp, páginas web, disponibilização de informativos online e as redes sociais.

## 1.1 Problema de pesquisa e objetivos

As cooperativas agropecuárias têm adotado TDICs como complemento aos meios de comunicação não digitais, principalmente para analisar a qualidade de suas páginas web com relação à reputação online e para a comunicação enquanto responsabilidade social corporativa (FERNÁNDEZ-UCLÉS *et al.*, 2024), promover o comércio eletrônico (BERNAL-JURADO *et al.*, 2023; CRISTÓBAL; MONTEGUT; DARIES, 2017; FERNÁNDEZ-UCLÉS *et al.*, 2020; MORAL; UCLÉS, 2022 ) e como sistema de informação para rastrear os produtos alimentares na cadeia de fornecimento agrícola (BORRERO, 2019). Todavia, como notam Bérubé, Lamarre e Rutherford (2012) e Montegut, Cristóbal e Gómez (2013), as tecnologias digitais podem ajudar a envolver e aproximar os cooperados da governança das cooperativas ao eliminar as barreiras geográficas presentes no meio rural. Meira e Ramos (2023) também destacam que incorporar tecnologias digitais pode levar a grandes mudanças organizacionais nas cooperativas e contribuir para a governança, fortalecendo a participação democrática dos membros e monitoramento da cooperativa. Pressupõe-se que, além da utilização para o comércio eletrônico, as cooperativas têm a oportunidade de explorar essas ferramentas digitais para minimizar a assimetria informacional com os cooperados, bem como conectá-los à governança e ao processo de tomada de decisão, especialmente no monitoramento da gestão e na avaliação se os seus interesses estão sendo considerados como ponto de partida para a tomada de decisões na cooperativa.

Apesar dessa promessa, até o momento, não existem pesquisas científicas que investiguem o uso efetivo das TDICs como ferramenta de comunicação na governança das cooperativas agropecuárias, ou que investiguem como a utilização dessas ferramentas tem contribuído (ou pode contribuir) para a governança. Também não é claro como os canais de comunicação digitais contribuem, efetivamente, para melhorar a transparência na comunicação entre os sócios, o conselho de administração (CA) e a diretoria executiva (DE) nas organizações cooperativas (MCINTYRE; MURPHY, 2012). A questão central deste estudo é, portanto: ***Como a utilização das TDICs contribui para a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias?***

Essa pesquisa envolve a governança de cooperativas agropecuárias e o uso das TDICs como ferramenta de comunicação para minimizar a assimetria de informação. Assim, o objetivo geral dessa tese é: **Analisar a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação para a governança de cooperativas agropecuárias.**

Especificamente, pretende-se:

- I. Discutir o papel da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias.
- II. Investigar o uso e a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias.
- III. Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias.

## 1.2 Justificativa

Qualquer esforço cooperativo que envolva dois ou mais atores (que podem atuar como agentes ou principais) envolve heterogeneidade de preferências, conflitos de interesses e assimetrias de informação, criando a possibilidade de oportunismo e custos de agência, que influenciam a eficiência relativa de diferentes formas de governança (JENSEN; MECKLING, 1976). Uma série de fatores potencializa os problemas de agência<sup>2</sup> nas organizações cooperativas, para o qual a existência de assimetria informacional (i.e., problemas de comunicação) se torna muito mais prejudicial. Em decorrência disso, considera-se que a cooperativa precisa buscar mecanismos que minimizem os problemas de agência e a assimetria informacional através de uma boa comunicação na governança.

De acordo com Ortmann e King (2007), a teoria da agência é apropriada para a análise das relações entre os atores em qualquer empresa, incluindo as cooperativas agropecuárias. É interessante notar, todavia, que os chamados “problemas de agência” nessas organizações apresentam certas características peculiares. Em primeiro lugar, os principais (isto é, os cooperados) assumem mais de uma função na organização e apresentam maiores chances de demonstrar interesses conflitantes (ARCAS; MARTÍN; MINGUEZ, 2014). Em segundo, uma vez que cooperativas apresentam direitos de propriedade difusos ou vagamente definidos, há pouco incentivo dos cooperados em supervisionar a gestão (NILSSON, 2018), abrindo a possibilidade para diversos outros problemas de governança, como o problema do carona, o problema de horizonte, o problema de portfólio, o problema de controle e a ocorrência de custos de influência<sup>3</sup> (COOK, 1995).

---

<sup>2</sup> Problemas de agência surgem a partir da existência de problemas de governança decorrentes da existência de interesses conflitantes e assimetria de informação entre agentes e principais (KOLBJØRNSRUD, 2017).

<sup>3</sup> Segundo Cook (1995): 1) O problema do carona é inerente às empresas de propriedade coletiva e surge porque os direitos de propriedade não são negociáveis ou não são adequadamente definidos e aplicados, falhando assim em garantir que os indivíduos arquem com o custo total de suas ações ou recebam todos os benefícios que elas geram; 2) O problema de horizonte se caracteriza como uma diferença temporal entre a vida útil de um ativo e a apropriação das receitas residuais geradas por ele. Ele está relacionado com a diferentes perspectivas temporais dos cooperados e da cooperativa em relação aos retornos dos investimentos; 3) O problema de portfólio está relacionado com a divergência de preferências de risco entre os cooperados ou entre os cooperados e a cooperativa,

Além disso, o duplo papel dos cooperados (como donos e usuários da cooperativa) faz com que eles tenham preocupações que giram em torno tanto da propriedade coletiva (tais como a segurança e a rentabilidade de seus investimentos), quanto daquilo que recebem da organização (como preço e qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela cooperativa, o que influencia o lucro da sua propriedade rural) (BIJMAN; HENDRIKSE; VAN OIJEN, 2012; FENG; HENDRIKSE, 2012). Outro fator que potencializa o conflito de interesses é que, apesar de ter como base os princípios do cooperativismo e como objetivo uma orientação para os usuários (cooperados), as cooperativas estão submersas em um setor agrícola cada vez mais competitivo e muitas delas têm passado por modificações internas para se tornarem mais orientadas ao mercado (BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014).

A partir desse contexto geral, a comunicação surge como um elemento para que a cooperativa continue trabalhando para o cumprimento do seu objetivo principal, como se disse, atender aos interesses de seus membros (BHUYAN, 2007). Segundo Choi *et al.* (2014), a comunicação é uma forma da cooperativa entender as necessidades dos cooperados e estabelecer um nível de aprovação da maioria, para em seguida tomar as decisões pertinentes à gestão, de preferência não muito distantes dos interesses dos cooperados (HOGELAND, 2006).

Os resultados de Lucas-Martínez, Martín e Mínguez (2020) apontam que quanto mais informados os cooperados estão sobre aspectos da cooperativa, menores os conflitos de agência e maior o desempenho financeiro da cooperativa. Segundo Hakelius, Karantininis e Feng (2012), um maior nível de comunicação entre cooperativa e cooperado protege a organização do comportamento oportunista dos cooperados ou da gestão, especialmente quando a cooperativa cresce em tamanho, número de cooperados e atividades ou serviços desempenhados, e os membros começam a ter interesses muito heterogêneos e conflitantes.

O campo da comunicação digital, por sua vez, tem evoluído rapidamente. Os meios de comunicação digitais têm contribuído, principalmente, para a redução das barreiras geográficas entre as pessoas (NGUYEN *et al.*, 2020). No campo da governança corporativa, observa-se empresas utilizando esses canais, principalmente, para a divulgação de informações financeiras e relatórios de sustentabilidade (MENDES-DA-SILVA; CHRISTENSEN; RICHARDSON, 2008). Aguilera *et al.* (2015) destacam que é importante começar a avaliar o papel dos canais

---

ou seja, à impossibilidade de alinhar às preferências de risco individuais dos cooperados com seu portfólio de ativos na cooperativa. Isso resulta em investimentos de curto prazo ou em projetos de menor risco para as cooperativas; 4) O problema de controle surge devido aos interesses conflitantes entre os cooperados e a gestão; e 5) O problema dos custos de influência são os custos relacionados ao envolvimento dos cooperados em influenciar a tomada de decisão em seu benefício ou de um grupo específico. Os problemas de agência em cooperativas agropecuárias estão particularmente relacionados aos problemas de controle e de custos de influência, foco desse trabalho (FULTON; GIANNAKAS, 2007).



digitais de comunicação e como essas tecnologias contribuem para melhorar a transparência com os membros das cooperativas.

De acordo com Jardim (2020), estudos que envolvam o uso de TDICs no meio rural tornam-se particularmente necessários em face do crescente uso de smartphones e aplicativos conectados à Internet por produtores rurais. Além disso, o fator ‘pandemia’ acelerou a adoção e o uso das tecnologias digitais em todos os cantos do mundo. Durante a pandemia do COVID-19, a necessidade de digitalização se tornou uma questão de sobrevivência para os negócios. Logo, mesmo que o meio rural ainda sofra um pouco com essa adaptação, principalmente devido as condições mais precárias de conectividade do que no meio urbano, a adoção de TDICs para a comunicação entre cooperativas e cooperados não é mais uma realidade distante para as organizações agropecuárias (RICARDI, 2020).

De fato, observa-se que as cooperativas agropecuárias brasileiras já utilizam as TDICs (sobretudo sites e páginas do YouTube) para atingir os públicos internos e externos. As cooperativas C. VALE, COAMO, COOPERALFA, AURORA, e LAR, por exemplo, possuem páginas web e já administravam canais no Youtube mesmo antes da pandemia.<sup>4</sup> Com relação a adoção de TDICs como ferramenta para facilitar a governança, a C. Vale e COAMO já divulgam seus relatórios de gestão e demonstrações financeiras em suas páginas da web<sup>5</sup>. Ao mesmo tempo, algumas cooperativas adotaram o formato digital de realização de assembleias gerais (instância maior de governança) tão logo foi permitido em lei<sup>6</sup>. No contexto da literatura sobre adoção e implementação de TDICs nas organizações, Rauniar *et al.* (2023) destacam a importância de investigar como os fatores associados à estrutura organizacional, como o tamanho da empresa, a estrutura de governança e a distribuição da tomada de decisão, influenciam a adoção de TDICs.

Além disso, o principal ponto sob investigação nessa pesquisa vai além das vantagens do uso das TDICs como ferramenta de comunicação na governança, mas se elas realmente alcançam os objetivos de melhorar ou aprimorar a comunicação entre os agentes de governança (MCINTYRE; MURPHY, 2012). Essa tese parte da premissa de que as TDICs são ferramentas

---

<sup>4</sup> Todas essas informações foram obtidas através da página web e canais de comunicação abertos ao público dessas cooperativas.

<sup>5</sup> Informações disponíveis em <https://www.cvale.com.br/site/> e <http://www.coamo.com.br/site/>. Acesso em 24/11/2021.

<sup>6</sup> Em decorrência da pandemia, as cooperativas tiveram que se reinventar rapidamente para realizar suas assembleias de forma virtual, o que no Brasil foi permitido pela Lei das Cooperativas 14.030 de julho de 2020. Esse novo formato de realização das assembleias, agora aprovado em caráter permanente pela Lei 5.764/71, possibilita que elas sejam mais inclusivas, e garantam um maior engajamento e participação do membro por facilitar a participação nas assembleias, incentivando a tomada de decisão democrática, princípio sob o qual essas organizações se fundamentam (RICARDI, 2020).

fundamentais para promover a boa governança em cooperativas agropecuárias, uma vez que, ao contribuir para a comunicação, minimizam a assimetria informacional e promovem o alinhamento de interesses entre as partes a partir da minimização dos problemas de agência entre agentes e principais. Assim, as TDICs influenciam positivamente a comunicação na governança em cooperativas por meio da maior transparência e o envolvimento dos cooperados.

As implicações gerenciais desta tese são significativas para o campo da governança de cooperativas agropecuárias, especialmente no que se refere ao uso estratégico das TDICs. Estudos recentes demonstram que, ao promover maior transparência entre os agentes de governança, as TDICs se configuram como ferramentas eficazes para mitigar a assimetria informacional (AGUILERA *et al.*, 2015; BORRERO, 2019), especialmente em cooperativas de grande porte, onde a maior heterogeneidade dos cooperados gera conflitos de interesses mais complexos (HAKELIUS; KARANTININIS; FENG, 2012; BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014). Ao melhorar a comunicação com os membros, as TDICs possibilitam maior engajamento dos cooperados em decisões e no monitoramento da gestão, o que reduz os riscos de comportamento oportunista e reforça o alinhamento de interesses (MONTEGUT; CRISTÓBAL; GOMÉZ, 2013). Ademais, a pesquisa reforça a importância de se considerar a estrutura de governança ao implementar essas ferramentas, já que cooperativas com estruturas mais descentralizadas parecem mais aptas a adotá-las de forma eficaz.

Entender a relação entre o uso das TDICs e a minimização dos problemas de agência permite à diretoria executiva mitigar os custos de agência, que surgem do monitoramento e controle nas cooperativas agropecuárias (ORTMANN; KING, 2007; BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014). A implementação dessas ferramentas digitais pode aumentar a participação dos cooperados em processos decisórios, além de facilitar a comunicação entre diretoria e membros, promovendo uma governança mais democrática e eficiente (COOK; BURRESS, 2013; NILSSON, 2018). Assim, ao adotar TDICs, especialmente em estruturas de governança descentralizadas, a diretoria executiva otimiza o desempenho organizacional, minimizando conflitos e fortalecendo o alinhamento entre cooperados e gestores (NILSSON, 2018; POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2013).

Essa pesquisa contribui com a literatura ao aprofundar a relação entre comunicação organizacional e a efetividade do uso das TDICs como ferramenta de comunicação para a governança nas cooperativas agropecuárias. Pesquisa anteriores indicam que a adoção de TDICs em ambientes corporativos tem potencial para melhorar a transparência e facilitar o acesso à informação entre os stakeholders (AGUILERA *et al.*, 2015). Bérubé, Lamarre e Rutherford (2012) indicam que o uso de plataformas digitais em cooperativas agrícolas elimina

barreiras geográficas e aproxima os cooperados das instâncias de governança. Além disso, pesquisas no contexto empresarial mais amplo sugerem que a comunicação digital reduz custos de transação e de monitoramento, aumentando a eficiência e a coesão organizacional (FURLOTTI; MAZZA, 2020). Montegut, Cristóbal e Gómez (2013), ao analisarem cooperativas agroalimentares na Europa, observaram que a utilização de tecnologias digitais melhorou o envolvimento dos cooperados em decisões estratégicas e no monitoramento de ações da diretoria executiva, o que reduziu significativamente os problemas de agência. Esses exemplos reforçam a importância de investigar não só a implementação das TDICs, mas sua efetividade como ferramentas que promovem maior participação democrática (voz dos cooperados) e transparência nas organizações. Particularmente no contexto das cooperativas de crédito, Viana *et al.* (2021), constataram que as cooperativas têm um grande potencial para usar a tecnologia para aumentar a participação democrática dos associados, mas por questões culturais pouco tem avançado.

Empiricamente, o estudo preenche uma lacuna na literatura ao investigar o uso das TDICs não apenas como mecanismos comerciais, mas como ferramentas que potencializam a governança em cooperativas agropecuárias (CRISTÓBAL; MONTEGUT; DARIES, 2017). Os achados sugerem que, embora a transparência tenha sido aprimorada com o uso dessas tecnologias, a relação entre o uso das TDICs e o alinhamento de interesses permanece um desafio. Assim, a pesquisa amplia o entendimento sobre os limites e possibilidades da digitalização da comunicação na governança em cooperativas agropecuárias, oferecendo uma base sólida para futuros estudos que investiguem soluções mais robustas para o alinhamento de interesses entre cooperados e cooperativa.

### **1.3 Estrutura da tese**

A tese consiste em cinco capítulos, além desta Introdução. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico do trabalho. Inicialmente, são discutidos aspectos da governança corporativa, a separação entre propriedade e controle, os problemas de agência e a assimetria informacional no contexto das cooperativas agropecuárias. Em seguida, são apresentados os conceitos da comunicação organizacional e do uso das TDICs como ferramentas de comunicação em cooperativas, bem como um modelo para a análise da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias.

No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para desenvolvimento da parte empírica do trabalho. Em síntese, essa pesquisa se caracteriza como

de métodos mistos, utilizando a abordagem de triangulação, começando com uma pesquisa empírica qualitativa e finalizada com uma pesquisa empírica quantitativa e, portanto, foi conduzida em três etapas. A primeira é de natureza exploratória, quanto ao tipo, e bibliográfica quanto aos meios, tendo sido desenvolvida para atender ao primeiro objetivo específico: *“Discutir o papel da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias”*.

As segunda e terceira etapas caracterizam-se como exploratória-descritiva, especialmente voltadas para atingir o segundo e terceiro objetivos específicos: *“Investigar o uso e a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias”* e *“Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias”*. Na segunda etapa foram realizados estudos de casos múltiplos com cooperativas agropecuárias do estado de Mato Grosso do Sul para compreender qual a realidade das práticas de comunicação e contribuição efetiva do uso das TDICs como ferramenta de comunicação para minimizar a assimetria informacional e consequentemente promover o alinhamento de interesses nessas cooperativas. Na terceira etapa, foi aplicado um questionário online com cooperativas agropecuárias brasileiras para compreender como a adoção de tecnologias digitais para a comunicação na governança difere em cooperativas que adotam características de estrutura de governança tradicional e não tradicionais.

No quarto capítulo são feitas as análises e apresentados os resultados da pesquisa qualitativa. No quinto capítulo são apresentados os resultados e discussões da pesquisa quantitativa. Por fim, o último capítulo se destina às considerações gerais da tese, respondendo ao problema de pesquisa e ao objetivo geral proposto neste estudo. Antes de avançarmos, contudo, discorreremos brevemente sobre as principais características do nosso objeto de estudo, ou seja, as cooperativas agropecuárias.

#### **1.4 Objeto de estudo - Cooperativas Agropecuárias**

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2018) define que as cooperativas são empresas formadas por um grupo de pessoas em busca de concretizar suas necessidades e aspirações comuns, sejam elas econômicas, sociais ou culturais. A grande vantagem das cooperativas é fornecer um meio para que seus associados possam alcançar escala suficiente para conduzir atividades de forma a obter vantagem econômica e competitiva (HARTE, 1997). Por outro lado, cada cooperado atua individualmente de forma que nem todas as atividades que realizam são transferidas para a responsabilidade da organização coletiva (BONUS, 1986).

Como empresas centradas nas pessoas, as cooperativas se fundamentam em um conjunto de orientações que regulam a forma como os cooperados e a cooperativa se relacionam. Tais orientações são mundialmente conhecidas como *princípios cooperativistas* e são as principais características organizacionais que tornam as cooperativas diferentes de outros tipos de organizações (HIND, 1997). A ACI estabelece sete princípios básicos do movimento cooperativista: 1) Adesão livre e voluntária; 2) Gestão democrática; 3) Participação econômica dos membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; e 7) Interesse pela comunidade. O foco desse estudo é no princípio da gestão democrática. Uma das principais diferenças das cooperativas com relação às demais empresas é que o poder de decisão e o voto não está atrelado ao capital investido por cada sócio, mas ao princípio de ‘um membro, um voto’, o que determina o caráter democrático da gestão (LEVAY, 1983).

As cooperativas apresentam uma natureza dupla desde sua constituição. Primeiro, porque os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa (NORMARK, 1996; STAATZ, 1987). Staatz (1987) define uma cooperativa como uma empresa de propriedade de seus usuários. De acordo com Dunn (1988), as cooperativas são organizações baseadas nas relações de uso. É dizer os cooperados: i) enquanto donos-usuários, são proprietários e financiadores da cooperativa, sendo as mesmas pessoas que utilizam os serviços dela; ii) enquanto controladores-usuários, eles exercem controle sobre a gestão da empresa cooperativa com base no princípio de ‘um membro, um voto’; e iii) enquanto beneficiários-usuários, os cooperados recebem a distribuição dos benefícios de acordo com a sua participação individual no negócio da cooperativa.

Além disso, as cooperativas se constituem como um grupo de membros e como uma empresa baseada na cooperação (NOVKOVIC, 2008). Visto de fora essas organizações podem parecer com qualquer outra empresa devido à sua natureza econômica, enquanto um negócio cooperativo que existe para promover vantagens econômicas aos cooperados. No entanto, enquanto organizações orientadas para os seus membros, as cooperativas precisam considerar os interesses desses em primeiro lugar para então realizar as suas atividades econômicas, o que caracteriza a natureza social da cooperativa (NORMARK, 1996; NOVKOVIC, 2008).

Dessa forma, é o que se passa dentro das cooperativas e as relações com seus associados que as tornam diferentes de outras empresas de propriedade de investidores (HENDRIKSE; FENG, 2013). São também essas características, combinadas a como as cooperativas se organizam internamente que geram diversos problemas de governança nessas organizações. Em geral, as cooperativas são organizadas de forma que os direitos de propriedade são restritos aos

cooperados, não podendo ser transferidos ou negociados, e os direitos de renda distribuídos entre os membros conforme as suas transações individuais com a cooperativa (CHADDAD; COOK, 2004).

Aspectos como esses caracterizam uma vaga definição dos direitos de propriedade e dão origem a alguns problemas frequentemente enfrentados pelas cooperativas, tal como o problema do carona, de controle, de custos de influência, de portfólio e do horizonte (COOK, 1995; FULTON; GIANNAKAS, 2013), os quais prejudicam principalmente as relações com os cooperados ao criar uma lacuna entre eles e a gestão da cooperativa (ILIOPOULOS, 2005).

Por exemplo, a gestão democrática (baseada no princípio de ‘um membro, um voto’) implica na falta de incentivo para os membros investirem na cooperativa, isso porque o aumento no capital subscrito por um membro não resulta em um aumento no seu poder de voto, o que dá origem ao problema do portfólio nas cooperativas (COOK, 1995; LEVAY, 1983). O cerne desse problema nas cooperativas é que a decisão coletiva sobre os investimentos implica em um risco maior na capacidade que cada cooperado terá para otimizar o seu investimento ideal, com base no seu perfil de risco e preferências (FULTON; GIANNAKAS, 2013).

Bonus (1986) destacou que os cooperados que não percebem os benefícios proporcionados pela cooperativa podem abandoná-la ou reduzir as suas transações com ela, o que leva aos problemas de horizonte e do carona. Murray (1983) também afirma que se os cooperados não estão dispostos a financiar sua cooperativa suficientemente, a base de capital da organização fica imediatamente vulnerável.

Harte (1997) e Vitaliano (1983) afirmam que problemas de monitoramento ou controle podem surgir nessas organizações e são decorrentes do conflito de interesse entre o principal e o agente. Segundo Harte (1997) problemas como esses são mais críticos em cooperativas porque: i) os direitos de propriedade são restritos aos cooperados; ii) não há mecanismos de incentivos à gestão com base em ações de mercado; e iii) a propriedade é difusa entre muitos membros com poder de voto igual, o que intensifica o problema de agência para “um agente, muitos principais”. De fato, de acordo com Shapiro (2005), quanto maior for o número de agentes e principais em uma organização, maior será também a assimetria informacional e as dificuldades de monitorar a gestão executiva.

Visto que as cooperativas não podem ser analisadas como um todo devido à natureza específica de cada setor no qual elas atuam (PELLIN *et al.*, 2021), neste estudo, optou-se por investigar a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias. A cooperativa agropecuária é uma organização que compete com as demais empresas do sistema

agroindustrial (JONES; THOMPSON, 1982; ZYLBERSZTAJN, 1994), mas que tem como objetivo principal atender aos interesses dos membros (ÖSTERBERG; NILSSON, 2009).

Essas organizações são frequentemente definidas como uma empresa de propriedade coletiva de diversos produtores rurais independentes, onde por um lado observa-se esses produtores buscando promover os interesses individuais de sua fazenda através da cooperativa, e por outro tem-se o negócio cooperativo que busca atender aos interesses dos cooperados por meio da prestação de serviços a eles (BIJMAN; HANISH, 2019; BIJMAN; HENDRIKSE; VAN OIJEN, 2013; DENG; HENDRIKSE; LIANG, 2021; HENDRIKSE; BIJMAN, 2002; HENDRIKSE; FENG, 2013).

De acordo com a OCB (2020), as cooperativas agropecuárias são responsáveis pelas operações de fornecimento de insumos, classificação, armazenagem, processamento e comercialização dos produtos de seus associados, gerando economia de escala nos processos de compra e venda, promovendo a agregação de valor à produção e uma atuação menos assimétrica e mais concorrencial no mercado. Elas são de grande relevância para o setor agropecuário, principalmente, para o produtor rural, garantindo a eles maior controle de seus processos produtivos, economias de escala e maior poder de mercado (BONUS, 1986; VALENTINOV, 2007), o que não seria possível se eles estivessem atuando individualmente na cadeia produtiva agropecuária (JONES; THOMPSON, 1982).

Segundo Ortmann e King (2007), as cooperativas agropecuárias realizam atividades como: comercialização, fornecimento e prestação de serviços. A comercialização envolve a negociação de melhores preços para venda da produção agrícola do produtor, manuseio e processamento da produção dos cooperados para venda, ou fabricação de novos produtos por meio de unidades industriais da cooperativa. Cooperativas que atuam com fornecimento agrícola compram suprimentos e insumos agrícolas em volume e os armazenam para que os cooperados possam economizar em escala ao adquirir esses produtos da cooperativa. Além disso, as cooperativas ainda prestam diversos tipos de serviços aos cooperados como transporte, armazenagem, moagem e secagem de grãos, irrigação, abastecimento, entre outros serviços que atendam aos interesses dos cooperados.

Entre os diferentes setores em que as cooperativas estão presentes, o setor agropecuário é de especial interesse, principalmente devido à crescente contribuição que essas organizações têm proporcionado ao agronegócio. Segundo a ACI, em 2019, mais de 10% das 300 maiores cooperativas do mundo eram do ramo agropecuário (WORLD COOPERATIVE MONITOR, 2020). Atualmente, as cooperativas atuam em grandes mercados agrícolas. Na Europa, a agricultura é o maior ramo em volume de negócios cooperativo, representando mais de 39% do

total de faturamento anual das cooperativas (AJATES, 2019). As cooperativas agropecuárias europeias, principalmente as do norte europeu (BIRCHALL, 2017; SOBOH; OUDE LANSINK; VAN DIJK, 2012), possuem forte representatividade nas atividades de processamento de leite (indústria de laticínios), mas também possuem participação no mercado de frutas e vegetais, vinhos e azeite de oliva (BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014). Já as cooperativas do sul da Europa, em especial as cooperativas agrícolas da Espanha, se destacam pela comercialização de vinhos, hortifrutis e, principalmente, azeite de oliva (CRISTOBAL; MONTEGUT; DARIES, 2017; MOZAS-MORAL *et al.*, 2020).

No Brasil, as cooperativas agropecuárias têm ganhado posição de destaque no setor agrícola e estão presentes, principalmente, no mercado de commodities agrícolas (atuando na produção de grãos, oleaginosas, açúcar, fibras carnes e lácteos) (OCB, 2020). Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), no ano de 2019 existiam 1.223 cooperativas agropecuárias, com mais de 992 mil cooperados, gerando em torno de 207 mil empregos no Brasil (OCB, 2020). O censo agropecuário 2017 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aponta que das 5 milhões de propriedades rurais de todo o Brasil, 579,5 mil ou 11,4% estão associadas a cooperativas.

Além disso, entre as 100 melhores empresas do agronegócio brasileiro, divulgadas no ranking da Forbes em 2021, 19 são cooperativas (MUNDOCOOP, 2021). Entre as quais encontram-se a Copersucar (líder no mercado global de açúcar e etanol), a Coamo (uma das maiores produtoras de grãos do mundo e maior exportadora do Estado do Paraná), a Aurora (terceira maior exportadora de carne) e a C. Vale (uma das maiores cooperativas agroindustriais brasileiras). A Copersucar, Coamo e C. Vale também estão entre as 300 maiores cooperativas do mundo em volume de negócios de acordo com o relatório divulgado pelo *World Cooperative Monitor* em 2020 (WORLD COOPERATIVE MONITOR, 2020).



## **CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

As bases teóricas da presente pesquisa são apresentadas neste capítulo. Primeiro, são discutidos aspectos conceituais da governança das cooperativas agropecuárias, tal como a separação entre propriedade e controle, bem como os problemas de agência e assimetria informacional. Em seguida, analisa-se a comunicação em cooperativas agropecuárias com base na literatura sobre comunicação organizacional e uso das tecnologias de informação e comunicação digitais.

### **2.1 Governança de Cooperativas Agropecuárias**

A governança corporativa é um a questão de interesse bastante disseminada entre pesquisadores de cooperativas agropecuárias (BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014; BIJMAN; HENDRIKSE; VAN OIJEN, 2013; HAKELIUS, 2018; TEIXEIRA; CALEMAN; AMÉRICO, 2020). A estrutura de governança no contexto das organizações cooperativas pode ser definida como um desenho organizacional que incorpora parte dos sistemas de tomada de decisão, direção e controle da governança corporativa apresentando algumas particularidades (BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014).

O relatório de Cadbury (1992), que se tornou um marco na literatura, define a governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2015), a governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a administração de uma empresa, seu(s) conselho(s), seus sócios e outras partes interessadas.

Shleifer e Vishny (1997) definem a governança corporativa a partir de uma perspectiva da teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976), argumentando que a governança corporativa é a forma com a qual os investidores minimizam os riscos de se obter um retorno sobre seus investimentos. De acordo com Tirole (2001), a base da governança corporativa é a defesa dos interesses dos sócios-proprietários e, conforme Garcia-Castro e Aguilera (2015), seu objetivo é garantir que os executivos respeitem os direitos e os interesses das partes interessadas da empresa, principalmente os de seus sócios.

A discussão sobre governança corporativa em cooperativas agropecuárias envolve principalmente as estruturas de governança adotadas pelas organizações e a forma como a propriedade, o controle e os direitos de renda são distribuídos. Com relação à estrutura ou modelos de governança de cooperativas agropecuárias, muito tem sido pesquisado a respeito

da alocação dos direitos de propriedade e renda (CHADDAD; COOK, 2002, 2004; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013; ILIOPOULOS *et al.*, 2019; NILSSON, 2018). Contudo, também se observa que as cooperativas têm mudado suas estruturas internas de tomada de decisão e controle (BIJMAN; HANISCH, VAN DER SANGEN, 2014). O próximo tópico aborda especificamente o aspecto da separação entre propriedade e controle na estrutura de governança de cooperativas agropecuárias.

### 2.1.1 Separação entre propriedade e controle em cooperativas agropecuárias

A discussão sobre separação entre propriedade e controle teve início no trabalho de Berle e Means (1932), os quais analisaram a governança de 200 grandes corporações norte americanas. Para compreender melhor o que é e como ocorre a separação entre propriedade e controle é preciso primeiramente entender o que são os direitos residuais de decisão e controle, e os direitos residuais de renda, termos advindos da teoria dos direitos de propriedade (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Segundo Stein (1976), os direitos de propriedade não são únicos, mas um conjunto complexo de atributos de propriedade, diferenciáveis e restritos, que podem ser distribuídos entre indivíduos e grupos. De acordo com Libecap (1989), direitos de propriedade são os direitos de usar, obter receita e transferir ou trocar ativos e recursos. Hart e Moore (1990) e Milgrom e Roberts (1992), argumentam que “ter a propriedade de um ativo” confere direitos residuais de decisão e controle<sup>7</sup> sobre os ativos da empresa, isto é, o direito de tomar decisões a respeito de como os ativos serão usados em situações não especificadas em contrato<sup>8</sup>. A propriedade também é definida como o direito de obter renda sobre os resíduos do ativo (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

A propriedade é atribuída àqueles que tem a posse legal de um ativo, isto é, os proprietários (FOSS; FOSS, 2015). A literatura sobre governança corporativa ressalta que os proprietários de uma empresa são aquelas pessoas que compartilham dois direitos formais: o direito de controlar a empresa e o direito de se apropriar de seus lucros residuais (HANSMANN,

---

<sup>7</sup> Direitos específicos de controle são delineados e diretamente alocados por meio de contrato, enquanto direitos residuais de controle são obtidos por meio da propriedade legal de ativos e implicam o “direito de decidir como usar o ativo em contingências não contratadas” (HART, 1996, p. 371), bem como o direito de decidir quando, ou se, vender o ativo (HART, 1995).

<sup>8</sup> Considerando que os contratos são incompletos, haverá situações que não estarão reguladas e especificadas neles. A instituição da propriedade privada sobre os ativos aloca direitos residuais de uso e de controle aos proprietários dos ativos permitindo a eles determinarem qual a melhor maneira que eles julgam ideias para o uso dos ativos, isto é, permitindo que eles preencham as lacunas dos contratos (FOSS; FOSS, 2015).

1988). O direito formal de controlar a empresa garante aos sócios o poder de eleger os membros do conselho de administração (BERLE; MEANS, 1932). Dessa forma, os proprietários não controlam as empresas diretamente, mas transferem o seu poder de controle para o conselho de administração e estes para a diretoria executiva (HANSMANN, 1988, 1996).

Para Kim e Mahoney (2005), a forma como os direitos de propriedade são definidos implica se a propriedade é compartilhada e difusa entre muitos proprietários, ou seja, se muitas pessoas diferentes serão capazes de ter partes de direitos para aspectos específicos de um único recurso ou ativo. Assim, a maneira como os direitos de propriedade é atribuída, aplicada e transferida afeta a alocação de recursos, bem como a quantidade e a distribuição dos benefícios.

Tendo como base esses direitos, o “divórcio” entre propriedade e controle retrata a mudança na base do poder e autoridade nas organizações. Quando isso ocorre, os *residual claimants*<sup>9</sup> (proprietários), que têm direito a renda sobre os resíduos, não são as mesmas pessoas responsáveis pelas principais decisões tomadas na organização (BERLE; MEANS, 1932; DE VROEY, 1975; FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983).

Berle e Means (1932) argumentam que não existe separação entre propriedade e controle quando a propriedade é difusa entre os sócios e não há um grupo de acionistas responsável em exercer o controle residual efetivo da organização. Casos como esses são aqueles nos quais as “partes” de cada acionista os deixa em posição quase igualitária de direitos de voto, decisão e controle nas organizações. He e Sommer (2010) afirmam que quando o gerente é o único proprietário do patrimônio de uma empresa, não há separação – e, portanto, não existe problema de agência entre o gerente e o proprietário.

A separação entre propriedade e controle pode ocorrer em diferentes graus (BERLE; MEANS, 1932). Pode existir uma separação parcial entre propriedade e controle quando os administradores da empresa possuem a maioria das ações, isto é, são sócios majoritários, enquanto o restante das ações é difuso entre os demais sócios (minoritários). Ou ainda, quando a propriedade é tão dispersa que o controle é delegado a um grupo. Ou ainda, quando um grupo exclusivo de acionistas é selecionado para controlar a empresa em decorrência da vasta difusão da propriedade (BERLE; MEANS, 1932; KLEIN, 1983). Nesses casos, ocorre separação apenas para os proprietários que não detêm controle majoritário das ações da empresa ou para os proprietários que optaram por não participar efetivamente do controle da empresa, delegando essa função para um grupo exclusivo de acionistas. A separação entre propriedade e controle

---

<sup>9</sup> De acordo com Klein (1983), um *residual claimant* é toda e qualquer parte de um contrato que é compensado com base não em alguma medida de desempenho (especificada contratualmente), mas sim em uma participação nos fluxos de caixa líquidos ou lucros e resultados.

se torna quase completa quando o responsável pelo controle residual tem direito a menos de 1% ou nenhum percentual sobre a propriedade da empresa.

Para Fama e Jensen (1983), a separação entre propriedade e controle leva a um contexto de separação entre as decisões de gestão<sup>10</sup> e o controle de decisões (FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN; MECKLING, 1976). Nesses casos, os *residual claimants* cedem poder ao gestor de forma que eles retenham apenas direitos de controle residuais, isto é, controle formal<sup>11</sup>. Neste modelo, o gestor é provido de liberdade para alocar os recursos como bem entender. Isso geralmente ocorre porque os gerentes possuem conhecimentos específicos sobre como administrar os recursos e ativos da empresa (SHLEIFER; VISHNY, 1997). As decisões de gestão equivalem à combinação das etapas de iniciação (ou proposição) de novos projetos e sua implementação, já o controle de decisões compreende as fases de ratificação (ou aprovação) desses projetos e monitoramento das ações propostas e implementadas pelo agente responsável pelas decisões de gestão.

O controle das decisões é geralmente realizado por um órgão específico na organização, como o conselho de administração. A partir da perspectiva de Fama e Jensen (1983), a separação entre propriedade e controle efetivamente ocorre quando os agentes responsáveis pelas decisões de gestão não são os mesmos responsáveis pelo controle das decisões. Ou seja, os responsáveis pela decisão podem estar envolvidos na gestão de algumas decisões e no controle de outras, mas a separação implica que os responsáveis pelas decisões não exercem direitos exclusivos de gestão e controle sobre as mesmas decisões (FAMA; JENSEN, 1983).

No contexto das cooperativas agropecuárias, a estrutura de governança quanto à alocação de direitos de controle e decisão varia, significativamente, de acordo com o estágio de desenvolvimento e complexidade da cooperativa, seu crescimento e com a sua orientação estratégica (GRASHUIS, 2018). Tradicionalmente, as cooperativas agropecuárias são organizadas em uma assembleia geral (AG), um conselho de administração (CA) e em alguns países, como o Brasil, é obrigatório a existência de um conselho fiscal (CF) (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

É na AG que os membros da cooperativa exercem o controle democrático respeitando a premissa de “um membro, um voto”<sup>12</sup>. Através da AG, os cooperados realizam o controle das

---

<sup>10</sup> No texto de Fama e Jensen (1983) o termo original adotado é *decision management*. Para fins desse trabalho será adotada a tradução de Costa, Chaddad e Azevedo (2013), decisões de gestão.

<sup>11</sup> O controle formal abrange a delegação de autoridade a determinado agente, geralmente o conselho de administração, para decidir sobre como administrar e alocar os ativos e representar o interesse dos proprietários (WILLIAMSON, 1984).

<sup>12</sup> Nas cooperativas os membros têm direitos de voto iguais e não por ação.

decisões realizadas pelo CA (*ex-post*), indicam e votam nas eleições dos membros dos Conselhos (CA e CF), aprovam relatórios anuais, decisões sobre mudanças organizacionais importantes, tal como fusões, aquisições e dissoluções, e decidem sobre mudanças no objeto da cooperativa e no estatuto (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

Em geral, as decisões de responsabilidade da AG estão listadas no estatuto de cada cooperativa. As decisões sobre questões não listadas no estatuto são delegadas ao CA, sem necessidade de aprovação dos membros (BOLAND, 2019). O CA é o nível superior de administração, que supervisiona os gestores, buscando sempre atender aos interesses da cooperativa e, principalmente, dos cooperados (ARCAS; MARTÍN; MINGUEZ, 2014). Tradicionalmente, o CA é o principal órgão de governança que administra as atividades e os investimentos da cooperativa, e tradicionalmente ele é o responsável pela gestão operacional da cooperativa (BIJMAN; HENDRIKSE; VAN OIJEN, 2013).

As cooperativas agropecuárias, em regra, adotam uma estrutura de governança tradicional em sua fase inicial (BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013), na qual a AG delega poder ao CA para tomada de decisão e controle sobre as principais decisões estratégicas e operacionais da cooperativa, mas retém para si direitos de decisão e controle sobre decisões de maior grandeza, tal como fusões, dissoluções ou aquisições.

Nas cooperativas tradicionalmente organizadas o presidente do conselho exerce uma dupla função, assumindo o papel de gestor/diretor da cooperativa, e sendo a ele delegadas quase todas as responsabilidades de decisões de gestão e controle das decisões (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013; CHOI *et al.*, 2014), exceto a aprovação de algumas decisões previstas em estatuto que requerem votação em AG. Por fim, o papel do CF é controlar as atividades e decisões do CA *ex post*<sup>13</sup>, sobretudo verificando se as regras internas e requisitos legais estão sendo cumpridos pela organização (LUCAS; MARTÍN; MINGUEZ, 2020).

De acordo com Silva, Sousa e Leite (2011), o CF é o principal responsável por monitorar as ações tomadas pelo CA e reportar formalmente essas informações aos membros através de demonstrações e relatórios financeiros e contábeis (responsável pela prestação de contas). Assim, a principal função do CF é o controle patrimonial e contábil da cooperativa, assim como

---

<sup>13</sup> De acordo com a Lei nº 5.764 de 1971, que rege as cooperativas brasileiras, a função do CF de monitorar o CA é realizada *ex ante*. Portanto, nos modelos de governança apresentados esse monitoramento do CA pelo CF será considerado *ex ante* e não *ex post* como em muitas cooperativas europeias. A legislação de cooperativas no Brasil não permite que o CA vote projetos de cuja execução participou, e ainda determina que o CF monitore a gestão, isto é, o CA. Assim, nas cooperativas tradicionais, as funções de controle das decisões são divididas entre o CA e o CF.

das atividades da empresa, de forma a verificar e corrigir falhas e irregularidades em sua administração. A maioria das cooperativas agropecuárias brasileiras adotam o **modelo tradicional** de governança (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013), o qual para fins deste estudo será denominado **centralizado**, em decorrência da centralização da maior parte das funções de decisão, principalmente, nos membros do CA.

É comum observar que, à medida que as cooperativas crescem em escala (número de cooperados e unidades operacionais ou industriais) e escopo (número de atividades), profissionais externos são contratados para administrar a cooperativa (BIJMAN; HENDRIKSE; VAN OIJEN, 2012; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013). O crescimento das cooperativas resulta em uma complexidade estrutural e operacional maior, o que exige maior profissionalização da administração para a condução dos negócios da organização<sup>14</sup> (HAKELIUS; NILSSON, 2020). Desta forma, ocorre uma mudança entre quem efetivamente controla as decisões da cooperativa e quem toma as decisões. Este modelo é conhecido como **tradicional estendido** (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013) e o que difere do modelo tradicional de governança é que o presidente do CA não exerce mais o duplo papel de diretor executivo e membro do CA, mas contrata uma diretoria executiva (DE) para ficar responsável pela administração da cooperativa<sup>15</sup>.

Assim, no modelo tradicional estendido, o controle da decisão (aprovação e monitoramento) é designado ao CA, e em certos casos à AG, enquanto a DE é responsável pelas decisões de gestão (proposição e implementação) (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013). Para fins desta pesquisa, esse modelo será denominado **descentralizado**, uma vez que os membros do CA delegam as decisões de gestão para uma diretoria executiva contratada e não a um cooperado, isto é, o presidente do CA. O Quadro 1 apresenta as principais diferenças e semelhanças entre os modelos de governança tradicional (centralizado) e tradicional estendido (descentralizado).

---

<sup>14</sup> Conforme o Guia das Melhores Práticas de Governança Cooperativa (OCB, 2015), se a cooperativa mantém em sua composição dos órgãos de governança - Conselho de Administração, Fiscal e Diretoria – apenas cooperados, estabelece uma relação de conflitos de interesses natural em decorrência da dupla função do cooperado como cliente/fornecedor (usuário) e dono da cooperativa.

<sup>15</sup> Henehan e Anderson (1994) argumentam que é de responsabilidade da diretoria executiva as operações diárias do negócio cooperativo, fornecendo informações adequadas aos membros do CA e cooperados, desenvolvendo orçamentos e propostas de investimentos para aprovação do CA e da AG.

**Quadro 1 - Comparação entre os modelos de governança tradicional e tradicional estendido**

| Órgão de governança       | Tradicional (centralizado)   | Tradicional estendido (descentralizado)   |
|---------------------------|--|---|
| Assembleia geral          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formada por cooperados</li> <li>- Retém direitos de decisão referente ao objeto da sociedade</li> <li>- Elege e controla (<i>ex post</i>) os membros do CA</li> <li>- Elege os membros do CF</li> <li>- Retém direitos de controle (aprovação) com relação a algumas decisões na cooperativa</li> </ul> |   |
| Conselho fiscal           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formado por cooperados</li> <li>- Responsável por monitorar o CA (<i>ex post</i>)</li> </ul>  |   |
| Conselho de administração | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formado por cooperados</li> <li>- Controla (<i>ex ante</i>) a diretoria executiva</li> </ul>  |   |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável pelas decisões de gestão (proposição e implementação) e pelo controle das decisões (aprovação e monitoramento)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável pelo controle das decisões (aprovação e monitoramento), mas pode propor alguns projetos para serem votadas em assembleia ou entre os membros do CA</li> </ul>  |
| Diretoria executiva       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargo ocupado pelo presidente do CA</li> <li>- Responsável pelas decisões de gestão (proposição e implementação), exceto as determinadas em estatuto de responsabilidade da AG</li> <li>- Responsável por administrar a cooperativa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargo ocupado por um profissional contratado</li> <li>- Responsável pelas decisões de gestão (proposição e implementação), exceto as determinadas em estatuto de responsabilidade da AG e/ou do CA</li> <li>- Responsável por administrar a cooperativa</li> </ul> |

Fonte: Chaddad e Iliopoulos (2013), Costa, Chaddad e Azevedo (2013) e Bijman, Hanisch e Van der Sangen (2014).

Observa-se que a separação entre propriedade e controle pode estar presente em diferentes graus em ambos os modelos de governança, uma vez que a delegação total do controle formal da organização não é perfeita<sup>16</sup> (ARROW, 1964). No modelo centralizado, por exemplo, apesar do presidente do CA ser também membro da cooperativa (ou seja, um *residual claimant*), ainda pode haver conflitos de interesses entre a gestão e a propriedade. Para tanto, considera-se que nesse modelo de governança ocorre uma separação parcial entre propriedade e controle (BERLE; MEANS, 1991), na qual os principais delegam totalmente ou parte do controle das decisões a um grupo de interesse reduzido (os membros do CA). No segundo modelo, pode existir uma separação parcial ou quase total, dependendo de como o controle formal<sup>17</sup> ou as funções de decisão são alocadas na cooperativa.

A separação de propriedade e controle é potencial em grandes empresas, especialmente naquelas que os direitos de propriedade se encontram distribuídos entre muitos sócios (BERLE; MEANS, 1932; FAMA; JENSEN, 1983). Johnson, Scholes e Whittington (2008) ressaltam que

<sup>16</sup> Segundo Arrow (1964, p. 407), a descentralização do controle da organização nunca é perfeita, “devido às limitações sobre as regras de execução associadas à incerteza e aversão ao risco”. Isso implica que a alta administração, mesmo que não execute o controle sobre as atividades da administração, tem o direito de receber informações sobre como a empresa tem sido administrada.

<sup>17</sup> A delegação de controle formal nas cooperativas agropecuárias é especificada por meio de contratos escritos como o estatuto da cooperativa. Essa delegação ocorre quando o CA tem autoridade para contratar ou demitir o diretor executivo sem a necessidade de consultar os principais (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013).

separar propriedade de controle é um aspecto importante quando a empresa está crescendo, e seu tamanho, e complexidade exigem uma estrutura capaz de fazer com que as atividades empresariais funcionem da melhor forma e sejam mais eficientes. No entanto, essa separação leva a problemas de agência entre a gestão executiva e os proprietários, porque produzem uma condição de conflitos de interesses e assimetria de informação entre os proprietários a gestão executiva (BERLE; MEANS, 1932; FAMA; JENSEN, 1983). No próximo tópico serão discutidos os problemas de agência na governança de cooperativas agropecuárias.

### 2.1.2 Problemas de agência e assimetria de informação em cooperativas agropecuárias

Segundo Eisenhardt (1989a) e Hart (1995), problemas de agência emergem porque os contratos entre o principal e o agente são incompletos, isto é, eles não cobrem todas as possibilidades futuras. Segundo Schwartz e Scott (2003), a assimetria de informação também é um dos fatores por trás dos contratos incompletos. Eisenhardt (1989a) argumenta que problemas de agência surgem devido à existência de interesses e objetivos conflitantes entre quem delega tarefas ou funções para outro (principal) e a pessoa que executa essas tarefas (agente) – denominado relação de agência ou do agente-principal –, e porque é difícil ou caro para o principal monitorar o comportamento do agente.

As cooperativas agropecuárias apresentam uma multiplicidade de relacionamentos de agência que envolvem três participantes: os cooperados, os membros do CA e a diretoria executiva, cada qual em busca do cumprimento de objetivos coletivos, mas não isentos do interesse de também atingir objetivos individuais (LUCAS; MARTÍN; MINGUEZ, 2020). Os problemas de agência em cooperativas agropecuárias surgem, principalmente, devido aos conflitos de interesses entre os cooperados e a gestão executiva da cooperativa, visto que os cooperados (principais) delegam a função de administrar a cooperativa a um gestor executivo (agente), membro do CA ou um profissional contratado (ARCAS; MARTÍN; MÍNGUEZ, 2014).

Em cooperativas tradicionais e centralizadas, os conflitos de agência são mais prováveis de acontecer entre os cooperados e o CA (POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2013; POZZOBON; ZYLBERSZTAJN; BIJMAN, 2012; SILVA; SOUSA; LEITE, 2011). Segundo Pozzobon e Zylbersztajn (2013), problemas de agência nas relações entre cooperados e membros do CA ocorrem porque os membros do CA não representam os interesses de todos os ‘grupos’ de membros da cooperativa. Isto é, o presidente do CA, enquanto diretor da

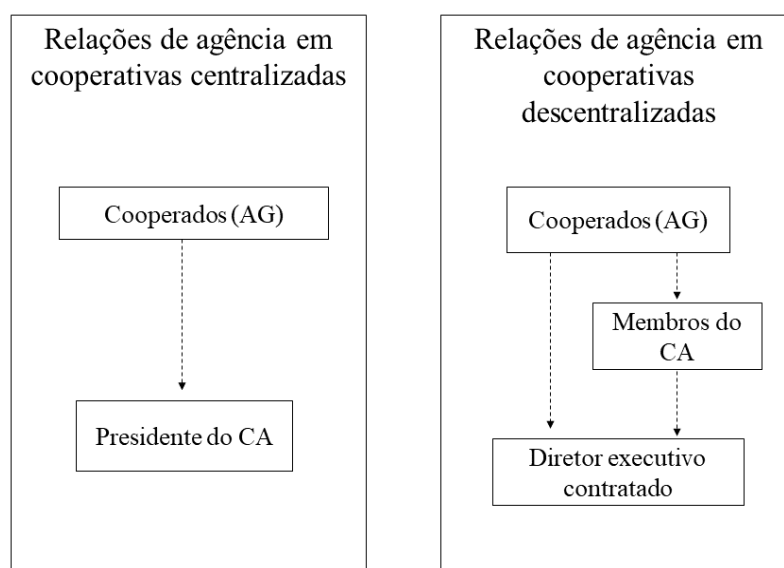


cooperativa, beneficia os interesses de um grupo de membros, o qual ele pode fazer parte, em detrimento de outro (POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2013).

Nas cooperativas com a governança descentralizada, os problemas de agência podem existir entre os sócios e representantes eleitos dos conselhos (isto é, entre os cooperados e os membros do CA) e entre o CA e a diretoria executiva contratada ((BIJMAN; HENDRISE; VAN OIJEN, 2012; COOK; BURRESS, 2013; COSTA; CHADDAD; FURQUIM DE AZEVEDO, 2012; NILSSON, 2018). Neste caso, a diretoria contratada pode agir em prol de seus interesses ou visando apenas o crescimento econômico da cooperativa, e existe um conflito de interesses potencial entre os cooperados (AG e CA) com a gestão executiva (POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2013).

Em síntese, na teoria da agência, o principal transfere a responsabilidade de realizar determinada tarefa ao agente (HAKELIUS; HANSSON, 2016). Em ambos os casos descritos ocorre a delegação do poder de tomada de decisão dos cooperados (principais) para os membros do CA ou uma gestão executiva contratada (agentes), de forma que estes podem eventualmente administrar a cooperativa em prol de seus interesses ou do interesse de um grupo restrito de cooperados, o que representa um problema de agência. A Figura 1 apresenta essas relações de agência que podem existir nas cooperativas agropecuárias com governança centralizada e descentralizada.

**Figura 1** – Relações de agência na governança de cooperativas agropecuárias



Fonte: adaptado de Bijman, Hendrikse e Van Oijen (2013) e Pozzobon, Zylbersztajn e Bijman (2012).

Os problemas de agência envolvem dois aspectos principais: o *risco moral*, que representa o comportamento oportunista do diretor executivo, seja pela sua falta de esforço para cumprir o que foi previamente acordado, ou por conta do nível de complexidade das atividades que ele precisa desempenhar (o que limita os principais a monitorar e detectar o que o gerente está realmente fazendo)<sup>18</sup>; e a *seleção adversa*, a qual envolve a incapacidade de avaliar as habilidades dos agentes no momento de sua contratação (MISHRA; HEIDE; CORT, 1998).

Segundo Jensen e Meckling (1976), o aspecto chave dos problemas de agência reside na assimetria de informação entre agente-principal. A assimetria informacional consiste em situações nas quais uma das partes em uma relação de agência não possui toda a informação necessária para verificar se os termos do contrato estão sendo devidamente cumpridos (MILGROM; ROBERTS, 1992). Isso ocorre, principalmente, porque uma pessoa em um relacionamento de agência possui mais ou melhores informações do que outra, o que leva potencialmente ao comportamento oportunista ou exploração de uma parte pela outra, ou ainda, ao fim das transações com as partes envolvidas no contrato (HANSMANN, 1996).

A assimetria informacional existe porque é custoso para uma das partes observar todas as ações da outra, isto é, há um custo atribuído ao monitoramento do agente pelo principal, especialmente quando os bens ou serviços são complexos ou difíceis de monitorar (HANSMANN, 1996; NASCIMENTO; REGINATO, 2008). Mais especificamente, os custos incorridos pelos proprietários no monitoramento da gestão, os custos dos gestores em demonstrar suas atividades e os eventuais custos derivados das inconsistências entre monitoramento e demonstração formam os custos de agência (HANSMANN, 1988; JENSEN; MECKLING, 1976).

Para além do risco moral e da seleção adversa, dois tipos de problema de agência estão mais intimamente relacionados à governança de cooperativas agropecuárias: o *problema de decisão* e o *problema do acompanhamento/monitoramento* (ou *follow-up*, em inglês) (HAKELIUS; HANSSON, 2016). O problema de decisão surge porque se torna cada vez mais difícil para a gestão executiva compreender e lidar com todas as necessidades dos membros e trabalhar de forma a otimizar o bem-estar deles e da cooperativa, principalmente quando o número de cooperados aumenta e seus interesses começam a divergir (COOK; ILIOPOULOS, 2016; FULTON; GIANNAKAS, 2001; HENDRIKSE, 2007). A heterogeneidade de preferências<sup>19</sup> emite para a gestão da cooperativa sinais múltiplos e muitas vezes confusos, o

---

<sup>18</sup> Klein (1983) denomina o risco moral como problema de esquiva ou desvio de comportamento do gerente.

<sup>19</sup> A heterogeneidade de preferências dos cooperados está relacionada com o tipo e a intensidade de atividades que cada cooperado realiza com a cooperativa, com a localização geográfica dos produtores rurais (HANSMANN,

que também dificulta a tomada de decisões com base no que é de interesse dos cooperados (HAKELIUS, 2018).

Esta incapacidade de ‘ler e compreender’ os interesses dos cooperados pode gerar uma situação na qual os membros sintam que os gestores não estão levando em consideração seus interesses para administrar a cooperativa (HAKELIUS; HANSSON, 2016). Para Nilsson (2001), na pior das hipóteses, a gestão pode perder sua capacidade de atender aos interesses dos membros. Esses aspectos não apenas inibem a participação dos cooperados na governança da cooperativa, como provavelmente afetam sua satisfação com a organização e a forma como ela é administrada (HAKELIUS; HANSSON, 2016). Observa-se na literatura que membros insatisfeitos geralmente adotam um comportamento de ‘*beehiving*’<sup>20</sup>, em que eles deixam a cooperativa para formar outra (HAKELIUS; KARANTININIS; FENG, 2012).

No tocante ao problema de acompanhamento, nota-se que, ao longo do tempo, o crescimento das cooperativas agropecuárias em termos de tamanho e complexidade<sup>21</sup> prejudica e dificulta o relacionamento com os cooperados e a capacidade destes de monitorar a gestão (DUVALEIX-TRÉGUER; LEDOS; LEPETIT, 2019; HAKELIUS; HANSSON, 2016; HAKELIUS; NILSSON, 2020; NILSSON, 2001). Como consequência é possível observar membros perdendo o interesse em monitorar a cooperativa e, conseqüentemente, cada vez mais distantes dela e desinteressados em exercer influência em sua estrutura de governança (ARCAS; MARTÍN; MÍNGUEZ, 2014; COOK, 1995; HARTE, 1997; NILSSON, 2001). Isso é a raiz do problema do acompanhamento em cooperativas agropecuárias.

De acordo com Fama (1980), os “principais” de uma empresa precisam proteger seus interesses. A literatura sobre conflitos de agência e assimetria de informação ressalta que alguns mecanismos de governança internos, como o investimento em políticas de incentivos e sistemas de informação são necessários para minimizar os efeitos da assimetria de informação e alinhar os interesses dos principais e agentes (EISENHARDT, 1989a; FAMA; JENSEN, 1983; FURLOTTI; MAZZA, 2020; JENSEN; MECKLING, 1976; MILGROM; ROBERTS, 1992;

---

1996), com o portfólio e qualidade dos produtos recebidos pela cooperativa, assim como pelas características individuais das fazendas, tal como tamanho e outros (POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2013).

<sup>20</sup> O comportamento de *beehiving* foi definido no artigo de Hakelius, Karantininis e Feng (2012) como o desligamento dos cooperados de cooperativas grandes e complexas para formar cooperativas ou outras organizações menores, imitando o comportamento das abelhas que saem da colmeia antiga e lotada em busca de construir uma nova.

<sup>21</sup> A complexidade das cooperativas agropecuárias decorre principalmente da natureza das atividades que elas realizam e de seu crescimento e expansão com relação ao seu posicionamento na indústria, aumento da participação de mercado e diversificação de produtos e serviços, por exemplo (NILSSON, 2001). Ela também está relacionada com a heterogeneidade de interesses dos membros que aumenta devido às diversas características dos produtores e de sua propriedade rural ou das atividades agrícolas desenvolvidas por cada grupo de produtor (BIJMAN; VERHEES, 2011; FENG; FRIIS; NILSSON, 2016; HANSMANN, 1996; NILSSON; KIHLEN; NORELL, 2009).

MISHRA *et al.*, 1998; SHLEIFER; VISHNY, 1997). As políticas de incentivos são aspectos muito comuns, na prática, especialmente em organizações não cooperativas (CROSSAN, 2011). No entanto, em linha com Shleifer e Vishny (1997), tais políticas criam oportunidades para que os gerentes autorregulem e auto negociem os acordos presentes neles. Por conta disso, os autores destacam ser duvidoso e problemático considerar que os contratos ou políticas de incentivos resolvam completamente o problema de agência. Além disso, as cooperativas se diferenciam das demais empresas por não possuírem políticas de incentivos para a gestão devido à forma como os direitos de renda são distribuídos (HENDRIKSE; FENG, 2011).

Para reduzir a assimetria informacional nas relações de agência, Eisenhardt (1989a) destaca a importância dos sistemas de informação. De acordo com a autora, sistemas de informação podem limitar o oportunismo<sup>22</sup> do agente porque este perceberá que não pode enganar um principal informado sobre o que ele está realmente fazendo. O CA é o sistema de informação padrão apresentado na literatura de governança corporativa (FAMA; JENSEN, 1983). De acordo com Fama e Jensen (1983), o CA atua de forma que os acionistas possam utilizá-lo para monitorar e controlar o comportamento dos gestores. Para Milgrom e Roberts (1992), a principal função dos conselhos nas empresas é reduzir a incerteza e o risco para os sócios, facilitando a comunicação interna das medidas tomadas pelos agentes, de forma que suas decisões sejam baseadas em expectativas convergentes com os ideais dos principais.

Conforme Bøhren e Ødegaard (2004), os mecanismos de governança corporativa (políticas de incentivo e sistemas de informação) são veículos para reduzir os custos de agência. Sinha (2006) destaca que os mecanismos de governança corporativa são utilizados para reduzir o impacto da incompletude dos contratos nas relações entre principal e agente, servindo como canais de comunicação contínua das expectativas dos principais e cumprimento das obrigações do agente.

Outro elemento-chave para uma boa governança nas organizações envolvem aspectos como o de ser transparente através da divulgação e fornecimento de informações para as partes interessadas da organização (AGUILERA *et al.*, 2015). Lev (1992) argumenta que a transparência é uma ferramenta de governança capaz de limitar as assimetrias de informação, diminuindo, assim, a incerteza dos sócios sobre a empresa.

Segundo a OECD (2015), a divulgação de informações, de forma que promova transparência, é uma característica fundamental do monitoramento de empresas para melhorar

---

<sup>22</sup> O oportunismo é caracterizado pela expropriação ou a má alocação dos ativos e recursos da empresa pelo gestor (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Ao perceber o oportunismo, os sócios reduzem a quantidade de recursos que eles estão dispostos a aplicar para financiar a empresa (GROSSMAN; HART, 1986).

a capacidade de os sócios exercerem seus direitos e terem maior proteção sobre seus investimentos. Os acionistas e potenciais investidores precisam de acesso a informações regulares, confiáveis e comparáveis em detalhes suficientes para que avaliem a administração e tomem decisões de voto, capitalização ou saída fundamentados na informação (BEEKES *et al.*, 2016).

Nesta pesquisa, a transparência é compreendida como resultado de uma boa comunicação na governança das organizações. Este tema é abordado em mais profundidade na próxima seção.

## **2.2 Comunicação Organizacional e Governança de Cooperativas Agropecuárias**

Essa tese explora aspectos da comunicação organizacional na governança de cooperativas agropecuárias. Após discorrer sobre a governança de cooperativas agropecuárias é preciso entender o que é a comunicação organizacional e sua relevância para a governança das organizações. A comunicação é um elemento crucial na governança porque proporciona o mútuo entendimento entre todas as partes (JABLIN; PUTNAM, 2001). De acordo com Sinha (2006), a comunicação é necessária para preencher as lacunas de contratos incompletos existentes nas relações de agência, criar valor para os principais e aumentar a confiança desses no agente. Assim, entende-se nessa tese que a comunicação é o processo central nas organizações (WEICK, 1979), principalmente por ser um meio de coordenação eficaz para alcançar os objetivos organizacionais (GARDNER *et al.*, 2001; JONES *et al.*, 2004; TAYLOR *et al.*, 2001).

A literatura sobre comunicação organizacional faz referência à comunicação como “essência” e processo constituinte da organização (PUTNAM; NICOTERA; MCPHEE, 2009), no sentido de que a própria organização pode ser considerada como uma estrutura de comunicação (WHITE, 1997). Para fins deste trabalho, a comunicação organizacional compreende a troca de informações entre um emissor e um receptor e a inferência de significado entre uma ou duas partes da organização (O'REILLY; PONDY, 1979). Assim, a comunicação é compreendida não meramente como um processo de troca de informações, mas de construção e alinhamento de significados entre as diversas partes da organização.

No contexto das cooperativas, a comunicação é uma ferramenta importante para o seu desenvolvimento eficiente e eficaz (NORMARK, 1996), pois, somente a partir da construção de um bom sistema de troca de informações, a cooperativa considera as necessidades dos membros como ponto de partida para realizar as suas atividades, isto é, age em prol dos

interesses de seus membros (HAKELIUS, 2013; PENG; HENDRIKSE; DENG, 2018; SUSANTY *et al.*, 2017).

A comunicação adequada entre a gestão e os membros da cooperativa permite que mudanças organizacionais ocorram conforme o interesse do membro (CHADDAD; COOK, 2002, 2004). A comunicação também pode facilitar o processo de tomada de decisão democrática nas cooperativas (ZYLBERSZTAJN, 1994). Por exemplo, a comunicação com os cooperados permite que eles exerçam o controle democrático da organização e monitorem a gestão mais assertivamente porque estarão informados a respeito das atividades da cooperativa (ÖSTERBERG; NILSSON, 2009).

Na presença de problemas de agência na cooperativa, a comunicação exerce um papel fundamental para que os membros compreendam as práticas adotadas na organização e que a gestão assimile as necessidades dos membros (NILSSON; KIHLEN; NORELL, 2009; ÖSTERBERG; NILSSON, 2009). Em especial, a falta de comunicação adequada e clara quanto às decisões que estão sendo tomadas pela gestão da cooperativa pode gerar descontentamento e um comportamento negativo dos membros, tal como oportunismo ou infidelidade nas transações que eles realizam com a cooperativa (BHUYAN, 2007).

Segundo Feng e Hendrikse (2012), o gestor, na condição de líder de uma organização baseada na comunidade de membros, precisa promover a coesão do grupo, um aspecto necessário para aumentar a lealdade dos cooperados à cooperativa. Marcos-Matas, Ruggeri e Ghelfi (2018) ressaltam que o compartilhamento de informações com os membros é o principal aspecto para melhorar o seu comprometimento e motivação, principalmente no que tange a obter bons níveis de capitalização na organização e fidelidade dos membros. A comunicação nas cooperativas agropecuárias se torna ainda mais relevante para evitar que os cooperados saiam da organização (HAKELIUS, 2013; VERHEES; SERGAKI; VAN DIJK, 2015).

Segundo Hakelius e Nilsson (2020), a comunicação cria uma compreensão da missão e da estrutura das operações comerciais da cooperativa, os membros aprendem a lógica por trás das estratégias de mercado e arranjos financeiros da cooperativa e podem falar sobre seus interesses comuns, bem como sobre questões relativas à sua produção, demonstrando assim as suas necessidades para a gestão da cooperativa. Tais fatores geram a necessidade de desenvolver e aprimorar programas de comunicação para manter o cooperado em sintonia com o negócio da cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 1994). Estes programas podem incluir tanto a comunicação informativa ou educativa aos cooperados, atendendo ao princípio cooperativista de educação, formação e informação.

Tal como já ressaltava Burt (2004) – e enfatizado 10 anos mais tarde por Dejene (2014) –, a comunicação é um dos fatores que contribuem para o sucesso ou as falhas de cooperativas. A formulação de uma boa estratégia de comunicação com os membros permite que as cooperativas agropecuárias reduzam seus custos de coordenação (CECHIN *et al.*, 2013) e de transação e aumentem sua receita (BHUYAN, 2007). Iliopoulos e Hendrikse (2009) defendem que se a cooperativa não tiver um sistema de comunicação eficiente dos seus valores e políticas aos membros, ela pode correr o risco de encerrar suas atividades. Nilsson e Svendsen (2011) também argumentam que, a sobrevivência da organização “estará em jogo” se membros desinformados tomarem decisões sobre a cooperativa. Além disso, Iliopoulos e Valentinov (2017) destacam que a comunicação na cooperativa é necessária devido à dupla natureza dessas organizações e porque a quebra, inexistência ou ineficácia dela resulta nos dilemas de ação coletiva, ou nos típicos problemas oriundos da má definição dos direitos de propriedade (problemas do carona, de portfólio, custos de influência etc.).

Este trabalho tem foco em aspectos que envolvem a comunicação organizacional e a governança das cooperativas agropecuárias. Em especial, na comunicação para o envolvimento<sup>23</sup> dos cooperados na governança da cooperativa para evitar sua saída e minimizar os efeitos dos problemas de agência e da assimetria informacional. A comunicação é compreendida como um mecanismo de coordenação e controle das atividades da cooperativa pelos cooperados através de dois pilares: i) Enquanto transparência da gestão; e ii) Como um mecanismo de voz para os cooperados apresentarem suas opiniões com relação a como a cooperativa tem sido administrada.

A próxima seção discute mais detalhadamente como a comunicação será analisada na governança de cooperativas agropecuárias.

### 2.2.1 Análise da comunicação organizacional na governança de cooperativas agropecuárias

O ponto principal desta seção é discutir como ocorre a comunicação nas organizações para, então, apresentar o modelo que esta tese propõe analisar a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias, ou seja, entre quais atores e quais as direções dos fluxos de comunicação. A partir disso, essa seção encerra a discussão para cumprir com o objetivo

---

<sup>23</sup> O envolvimento dos cooperados não é aqui compreendido como assiduidade nas Assembleias Gerais, mas com ter a sua disposição informações atualizadas sobre a gestão da cooperativa e sobre como a cooperativa está sendo administrada; e utilizar a sua voz como mecanismo para expor seus interesses e demonstrar as suas satisfações, dúvidas, sugestões ou queixas em como a cooperativa tem sido administrada (NILSSON; KIHLEN; NORELL, 2009).

específico 1: “*Discutir o papel da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias*”.

A comunicação organizacional envolve públicos internos e externos (BAKER, 2007). A comunicação interna abrange toda e qualquer comunicação realizada entre públicos dentro das fronteiras da organização, enquanto a comunicação externa é aquela realizada com todos os públicos de interesse da organização que se localizam além de seus limites estruturais (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Esta pesquisa tem como foco a **comunicação interna** nas organizações, especialmente porque pensar na comunicação interna significa tentar promover um maior alinhamento de interesses e conexão entre os diversos membros que a compõem (KLEIN; MOMO, 2018; KOVAITĚ; ŠŪMAKARIS; STANKEVIČIENĖ, 2020). Exemplos de práticas de comunicação interna são o envio de boletins informativos, a realização de cursos e palestras, comunicações internas estratégicas, avaliações de desempenho e pesquisas de satisfação e a realização de reuniões e eventos informativos (BAKER, 2007).

A comunicação interna na governança acontece principalmente de forma vertical, isto é, entre pessoas que ocupam diferentes níveis dentro da estrutura hierárquica da empresa (BARTELS *et al.*, 2010). A literatura sobre comunicação interna analisa a comunicação vertical entre membros que ocupam uma posição superior dentro da estrutura organizacional e os membros que respondem imediatamente a eles dentro dessa estrutura (VERČIČ; VERČIČ; SRIRAMESH, 2012). Esse tipo de comunicação é relevante para que haja um consenso entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, principalmente entre aqueles que propõem estratégias e tomam decisões e aqueles que controlam e monitoram a organização (FURLOTTI; MAZZA, 2020; RAPERT; VELLIQUETTE; GARRETSON, 2002). A comunicação vertical ainda pode ocorrer em duas direções: para baixo, de níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos; e para cima, dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais altos (GOLDHABER, 1993; MORRISON, 2014).

A **comunicação para cima** se fundamenta no entendimento de que os indivíduos próximos às atividades, na "base" da hierarquia organizacional, têm mais conhecimento sobre as atividades da organização (MILLER, 2012). No âmbito da literatura sobre comunicação organizacional, a comunicação para cima compreende os funcionários se engajando em uma voz ativa, ou seja, comunicando sugestões, suas preocupações, problemas, dúvidas ou opiniões sobre o trabalho para um líder ou alguém em uma posição superior na organização (MORRISON, 2014). Esse fluxo de comunicação também é conhecido como “voz do funcionário” (AHMAD *et al.*, 2019).



Por outro lado, maior ênfase é dada ao fluxo de comunicação para baixo, por causa da relação de poder exercida por membros que ocupam cargos superiores e a necessidade de que as estratégias da organização sejam bem compreendidas pelos demais membros abaixo da hierarquia organizacional (MOHR; NEVIN, 1990). Assim, a **comunicação para baixo** abrange, principalmente, aspectos de coordenação da organização. Para Postmes, Tanis e De Wit (2001), a comunicação para baixo se preocupa: i) em reduzir a incerteza sobre o posicionamento da organização; ii) ajudar aqueles em um nível hierárquico inferior a compreender e definir o que a organização representa e iii) com o impacto dos desentendimentos ocasionados pela ausência ou ineficiência da comunicação na organização.

Apesar de os cooperados, enquanto donos e usuários da cooperativa, se envolverem em relacionamentos e interações horizontais entre si, e ambas as direções da comunicação (horizontal e vertical) não serem excludentes (DENG; HENDRIKSE; LIANG, 2021), assume-se nesta pesquisa que, ao formarem ou entrarem em uma cooperativa, os cooperados passam a constituir uma relação vertical com a organização cooperativa e a gestão executiva (HENDRIKSE; FENG, 2013). Portanto, as cooperativas são compostas por diversos atores com relação hierárquica entre eles ou deles com os responsáveis pela coordenação geral da organização coletiva (COSTA; CHADDAD; FURQUIM DE AZEVEDO, 2012).

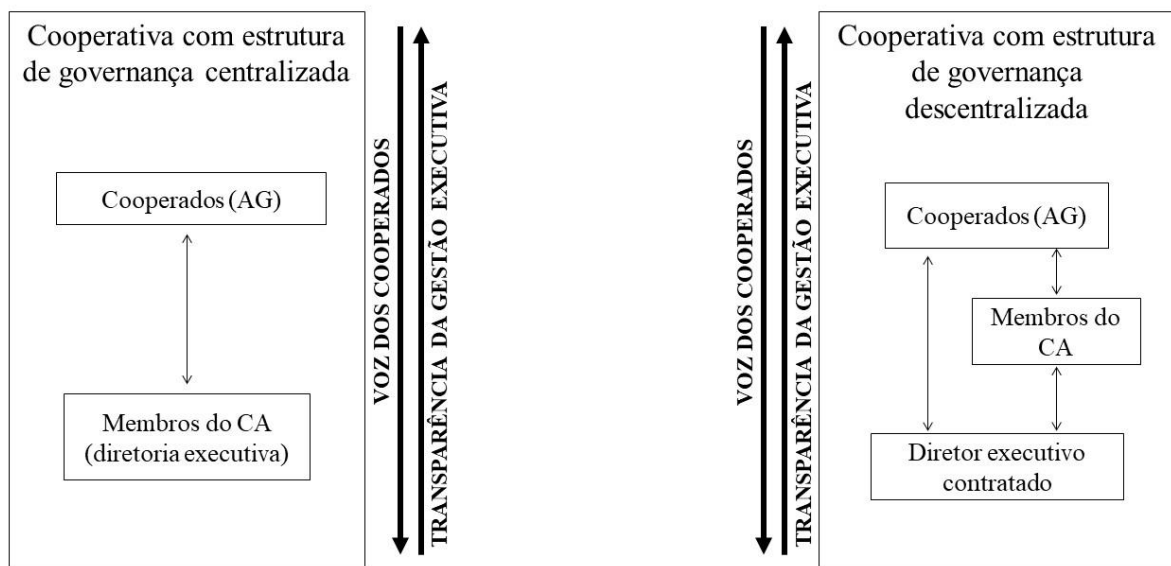
A literatura sobre comunicação organizacional apresenta os superiores, dentro das relações hierárquicas, como os membros da gestão ou aqueles que ocupam cargos mais elevados ao longo da organização, e os subordinados são os funcionários ou colaboradores que ocupam cargos e funções em níveis hierárquicos mais baixos. Quando se observa a estrutura de governança das cooperativas agropecuárias, os membros que ocupam a posição hierárquica mais elevada são os cooperados, enquanto sócios e usuários dos serviços prestados pela cooperativa, que exercem a função de proprietários e ocupam o maior órgão de tomada de decisão dentro da organização, isto é, a AG. Abaixo deles encontram-se o CA e a gestão executiva (diretoria), como seus ‘subordinados’.

Logo, ao analisar a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias, considera-se que os cooperados estão desempenhando, principalmente, o papel de donos da organização, os quais têm o direito de: 1. Estarem informados a respeito de como a cooperativa tem sido conduzida pelas pessoas que a administram; e 2. Transmitir suas dúvidas, sugestões, satisfações e preocupações à administração através de sua ‘voz’ (STAATZ, 1987). Os membros do CA, por sua vez, atuam como porta-voz entre os cooperados e quem é efetivamente responsável pelas decisões de gestão na cooperativa (STAATZ, 1987). O responsável pela gestão se comunica, principalmente, com os membros do CA e estes com os cooperados

(BURT, 2004; COOK, 1994). Além disso, dada as características da cooperativa e do papel desempenhado pelos membros, a comunicação é analisada a partir de um fluxo de interação duplo, isto é, para cima e para baixo (vide Figura 2).

A análise do fluxo de comunicação para cima nas cooperativas agropecuárias tem relação com a transparência, com a divulgação de informações de gestão e sobre a forma que a cooperativa é administrada, dos órgãos de gestão (CA e diretoria executiva) aos cooperados. O fluxo de comunicação para baixo tem relação com o envolvimento do cooperado na governança através do mecanismo de voz. O fluxo de comunicação apresentado na Figura 2 foi construído considerando aspectos da comunicação interna e ilustra como a comunicação na governança é analisada nesta tese.

**Figura 2** - Fluxo de comunicação na governança de cooperativas



Fonte: elaboração própria.

Os cooperados influenciam a tomada de decisão na governança das cooperativas por meio do voto, voz ou saída (HENEHAN; ANDERSON, 1994). A forma mais conhecida de poder dos cooperados na tomada de decisão é a votação na AG ou se candidatar a um cargo no CA ou CF. Contudo, a participação dos membros na governança das cooperativas agropecuárias é geralmente baixa (POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2013). Uma alternativa dos cooperados influenciarem na tomada de decisão é pela voz (BROWN, 2006), expressando seus interesses e opiniões para os responsáveis pela gestão ou para os colaboradores da cooperativa (HENEHAN; ANDERSON, 1994). É importante que os cooperados percebam que estão sendo

ouvidos e suas ideias incorporadas ao processo de decisão, pois ao perceberem que seus interesses não estão sendo alcançados por meio da cooperativa e que sua voz não é valorizada ou ouvida, podem optar por sair da cooperativa (HAKELIUS; KARANTININIS; FENG, 2012).

A comunicação para cima envolve a transparência da gestão (seja ela representada pelo presidente do CA ou por um diretor executivo contratado) com os membros do CA e os cooperados. Segundo Fairbairn (2003), a transparência é fundamental para a sobrevivência da cooperativa no longo prazo e está relacionada a dois fatores: (1) como a cooperativa está atendendo aos interesses dos cooperados; e (2) a como os cooperados percebem que a cooperativa está agindo em prol de seus interesses, questão-chave para que a cooperativa promova a transparência de suas ações. Além disso, uma boa comunicação com os cooperados, a partir da divulgação de relatórios de gestão e práticas de educação e treinamento, por exemplo, faz com que eles entendam não somente o negócio da cooperativa, mas a indústria ou o setor do qual ela faz parte, de forma que sejam capazes de compreender completamente, e dentro de um contexto específico, o que a cooperativa faz por eles (FAIRBAIRN, 2003).

Com a disseminação do uso da Internet e suas tecnologias, as empresas têm a sua disposição diversas ferramentas de comunicação digitais que podem ser utilizados como canais para promover a transparência (MENDES-DA-SILVA; CHRISTENSEN; RICHARDSON, 2008), assim como para envolver o cooperado através da voz na governança da cooperativa. A próxima seção discute o papel das TDICs como ferramenta para facilitar e promover a boa comunicação nas organizações.

### 2.2.2 Tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs)

Nessa seção é realizada uma discussão inicial a respeito do uso das TDICs como ferramenta para melhorar e facilitar a comunicação na governança das cooperativas agropecuárias. Com o avanço da globalização e do desenvolvimento da internet, novas tecnologias de informação e comunicação foram criadas. Segundo Murphy e Sashi (2018), os canais de comunicação que podem ser utilizados a partir da internet criam um ambiente propício para os indivíduos interagirem de forma semelhante às interações face a face e aos documentos escritos. Para Cheney *et al.* (2010), as tecnologias digitais de comunicação são projetadas para aumentar a velocidade da comunicação, facilitar o acesso imediato à informação e permitir trocas complexas de informações entre pessoas em diferentes localizações geográficas.

A comunicação digital compreende a troca de informações por meio de TDICs, as quais compreendem mensagens instantâneas (através do Gmail, Messenger, chats empresariais,

Skype, WhatsApp, entre outros), mídia social (como LinkedIn, Twitter, Instagram, Páginas Web, Youtube e blogs), mídia eletrônica (como o envio de newsletters), intranet, streaming (dispositivos para a transmissão de áudio e vídeo de diversas plataformas como o Youtube, Skype etc.), entre outros (KOVAITĖ; ŠŪMAKARIS; STANKEVIČIENĖ, 2020).

Organizações de todos os tipos, independentemente de seu tamanho, estrutura social ou forma jurídica, estão migrando para o espaço digital há uma década, encontrando um novo canal para a divulgação de suas mensagens, complementar aos tradicionais meios de comunicação (CRIADO; MARTÍNEZ; SILVÁN, 2013). A existência de uma página web e de plataformas como as mídias sociais, bem como a disseminação da informação em formato digital são um meio que as empresas têm de informar sua missão, objetivos, produtos e serviços para os seus clientes atuais e potenciais (GUERRA; SILVA, 2022). Os canais de comunicação digitais trazem diversos benefícios para a organização. Em se tratando de comunicação, essas ferramentas promovem as interações, fazem com que as pessoas adquiram informações mais facilmente, e sobretudo, as mantêm se comunicando (CAZZADORE; APONTE, 2021). Além disso, acredita-se que os meios digitais de comunicação podem ser utilizados para promover uma boa governança nas organizações através da comunicação e maior transparência com as partes interessadas (AGUILERA *et al.*, 2015).

No contexto específico das cooperativas agropecuárias, a comunicação face a face é a mais frequente nas relações entre o cooperado e a cooperativa (BROWN *et al.*, 2013; PENG; HENDRIKSE; DENG, 2018). As cooperativas utilizam em sua maioria, canais tradicionais de comunicação com os seus cooperados, tais como, chamadas telefônicas, boletins informativos (geralmente impressos), reuniões pessoais (como as reuniões anuais ou reuniões entre cooperados) e outros materiais escritos, como relatórios financeiros (BROWN *et al.*, 2013; HAIGH, 2000; KEELING-BOND; BHUYAN, 2011). A partir de 2010, canais de comunicação digitais como as páginas web, e-mail e o próprio envio de boletins informativos/relatórios online, começaram a ser utilizados de forma complementar aos canais face a face para atingir cooperados mais diversificados e como alternativa de baixo custo (BROWN *et al.*, 2013; KEELING-BOND; BHUYAN, 2011). Além disso, Keeling-Bond e Bhuyan (2011) notaram que, à medida que as tecnologias digitais de comunicação têm avançado, mais agricultores passaram a utilizar esses recursos para se manterem informados sobre a cooperativa, especialmente produtores mais jovens.

Com relação aos canais digitais de comunicação e ao uso de redes sociais, observa-se que, embora algumas cooperativas estejam presentes nas redes sociais como Facebook, Twitter, YouTube e blogs, essa presença ainda é extremamente limitada. Segundo Brown *et al.* (2013)

e Marín-Dueñas e Gómez-Carmona (2021), essa característica pode ser devido ao predomínio de uma geração mais resistente ao uso de tecnologias digitais nessas organizações. Por exemplo, a geração mais antiga de cooperados ainda confia mais nos meios de comunicação tradicionais. No entanto, embora esses canais digitais ainda não sejam amplamente utilizados, eles podem servir como uma alternativa para atrair membros mais jovens ou mesmo como uma estratégia para envolver os familiares na cooperativa (DUVALEIX-TRÉGUER; LEDOS; LEPETIT, 2019; KEELING-BOND; BHUYAN, 2011).

Um aspecto relevante da comunicação, e dos canais de comunicação adotados por cooperativas agropecuárias, é a necessidade de que as cooperativas conheçam bem os cooperados para, então, incorporar canais de comunicação mais diversificados (VERHEES; SERGAKI; VAN DIJK, 2015). É preciso ter em mente que podem existir algumas barreiras (resistência ou apatia de alguns cooperados) em relação ao uso das TDICs como meio de comunicação (BROWN *et al.*, 2013; PENG; HENDRIKSE; DENG, 2018; VARGAS, 2004). Também é comum o meio rural apresentar certo atraso tecnológico, especialmente no que tange ao acesso à Internet e conectividade no campo (IBGE, 2017). Logo, a comunicação em cooperativas agropecuárias envolve não apenas a escolha de canais de comunicação, mas um planejamento da comunicação para atingir o maior número de cooperados (BROWN *et al.*, 2013).

Segundo Marín-Dueñas e Gómez-Carmona (2021), o futuro das empresas cooperativas, bem como sua contribuição ao desenvolvimento econômico e social das comunidades que elas atendem e servem, depende de sua capacidade de planejamento da comunicação. Acredita-se que seja importante para a cooperativa aproveitar as evoluções tecnológicas e os canais digitais de comunicação para se comunicar com os seus cooperados e promover os princípios de gestão democrática através dela.

Com a informação em formato digital e as tecnologias cada vez mais presentes no dia a dia das pessoas e organizações, o uso de canais digitais de comunicação pode ser uma boa opção para melhorar a comunicação nas cooperativas (ARCAS; MARTÍN; MÍNGUEZ, 2014), especialmente no que concerne à transparência da gestão, e incentivar a participação dos cooperados na governança da cooperativa (MONTEGUT; CRISTÓBAL; GÓMEZ, 2013). Ciruela *et al.* (2020) destacam que o uso de tecnologias digitais na comunicação pode fazer com que os cooperados tenham uma participação mais ativa na governança da cooperativa ao se manter informado sobre como a cooperativa tem sido administrada. Meroño-Cerdán e Arcas-Lario (2006) argumentam que tais tecnologias podem aproximar os cooperados da gestão ao eliminar as barreiras geográficas existentes entre eles. Além disso, as TDICs facilitam o acesso

aos relatórios de gestão e demais informações pertinentes ao negócio da cooperativa pelos cooperados (HAKELIUS; NILSSON, 2020).

De acordo com Boylan e Boylan (2017), as tecnologias digitais de comunicação permitem que as empresas forneçam informações em tempo real, no entanto, usar novos métodos de divulgação de informações, não significa dizer que eles trazem um benefício para a organização. Conforme destacado por McIntyre e Murphy (2012), o que está sob análise não são as vantagens do uso das TDICs como ferramenta de comunicação na governança, mas se elas realmente contribuem para minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência ao melhorar a comunicação e transparência na governança das organizações.

Mesmo que esforços em comunicação para reduzir a assimetria informacional e os problemas de agência possam gerar custos para a tomada de decisão (NILSSON, 2018; POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2013), espera-se que o uso das TDICs (como ferramentas digitais de comunicação) possa contribuir positivamente para uma boa prática de governança ao facilitar a comunicação na estrutura de governança de cooperativas agropecuárias, fazendo com que os cooperados estejam, de fato, mais bem informados sobre como a cooperativa tem sido administrada e tenham maior facilidade e possibilidades para expressar a sua voz na governança (HAKELIUS; NILSSON, 2020). Além disso, segundo Chawviang e Kiattisin (2022), as TDICs desempenham papel crucial na governança de cooperativas agropecuárias ao facilitar a interação das partes interessadas nos processos de tomada de decisão o que garante a transparência e a confiança na gestão cooperativa e melhora a participação.

Dito isto, o interesse desta pesquisa reside na contribuição efetiva da utilização das TDICs como ferramenta de governança nas cooperativas agropecuárias. Tal como discutido anteriormente, devido às suas características, as cooperativas agropecuárias apresentam direitos de propriedade vagamente definidos, o que pode levar a alguns problemas de governança. Dentre esses problemas, os problemas de agência são particularmente relevantes, sendo decorrentes da assimetria informacional nas relações agente-principal. Problemas de agência podem ocasionar a saída dos cooperados da organização ou, em última hipótese, o encerramento da cooperativa. A hipótese central deste estudo é que a comunicação (compreendida tanto como um princípio de governança corporativa (transparência), quanto como instrumento de voz para os cooperados) representa um mecanismo de governança chave para minimizar os efeitos negativos dos problemas de agência. Em particular, espera-se que a comunicação seja facilitada pelas TDICs e que a combinação de ambas contribua para a boa governança nas cooperativas, ou seja, minimize os conflitos de interesses e a assimetria de informação na governança de cooperativas agropecuárias, proporcionando um maior alinhamento de interesses.

O uso das TDICs pelas organizações permitiu a troca de informações mais rápida (BERNAL-JURADO *et al.*, 2023). Essas tecnologias impulsionam mudanças organizacionais internas, principalmente na governança, melhorando a qualidade das informações de prestação de contas e o processo de tomada de decisão, minimizando os problemas de agência e melhorando o controle interno (CHEN *et al.*, 2022; ZHANG *et al.*, 2024). Xu e Jin (2024) observaram que o uso de TDICs tem um efeito significativo na minimização dos problemas de agência no setor público chinês. Li *et al.* (2024) destacam que a transformação digital tem um impacto positivo na mitigação dos problemas de agência, pois aumenta a qualidade das informações e melhora os padrões de controle interno, contribuindo para melhores práticas de governança nas organizações. Apesar de evidências empíricas das TDICs ajudarem a mitigar os problemas de agência, especialmente em empresas de capital aberto, até o momento não há evidências sobre a relação do uso das TDICs e os problemas de agência em cooperativas agropecuárias. Portanto, com base na argumentação apresentada, a primeira hipótese dessa tese é a relação positiva que existe entre o uso das TDICs como ferramenta de comunicação na governança e o alinhamento de interesses, alcançado através da minimização dos problemas de agência, em cooperativas agropecuárias:

**H1.** O uso das TDICs como ferramentas de comunicação na governança contribui para o alinhamento de interesses nas cooperativas agropecuárias.

Observa-se a partir dos estudos de Oliveira *et al.* (2014) e Ali *et al.* (2022) que fatores organizacionais, como o escopo de atuação, tamanho da organização, nível de centralização da tomada de decisão e estrutura de governança, influenciam as decisões de adoção das TDICs. Essa relação é corroborada por Mathauer e Hofmann (2019), que apontam que empresas menores, apesar de mais ágeis, podem enfrentar desafios na adoção imediata de novas tecnologias devido a restrições de recursos ou capacidade. Por sua vez, Ali *et al.* (2020) identificaram uma correlação positiva entre o tamanho da organização e a adoção de TDICs.

Além disso, a literatura sobre separação entre propriedade e controle enfatiza que, à medida que uma organização cresce em termos de tamanho, escopo de atuação e atividades desempenhadas, é recomendável estabelecer uma clara separação entre propriedade e controle (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2008). Nesse contexto, Grant *et al.* (2021) e Ali *et al.* (2020) observam que organizações que descentralizam a tomada de decisão entre diferentes níveis hierárquicos tendem a apresentar uma maior capacidade de adotar TDICs, indicando uma interconexão entre a estrutura organizacional e a adoção de tecnologias digitais. No contexto

das cooperativas agropecuárias, Bruque e Moyano (2007) destacam que fatores como a profissionalização da gestão, a qual é frequentemente relacionada com a descentralização da tomada de decisão e mudanças na estrutura de governança, é um fator que pode impactar o uso das TDICs pelas cooperativas. Considerando que nessa tese é investigado o uso das TDICs como ferramenta de comunicação na governança, ou seja, para a transparência e voz dos cooperados, e a partir do mencionado acima, as seguintes hipóteses são feitas:

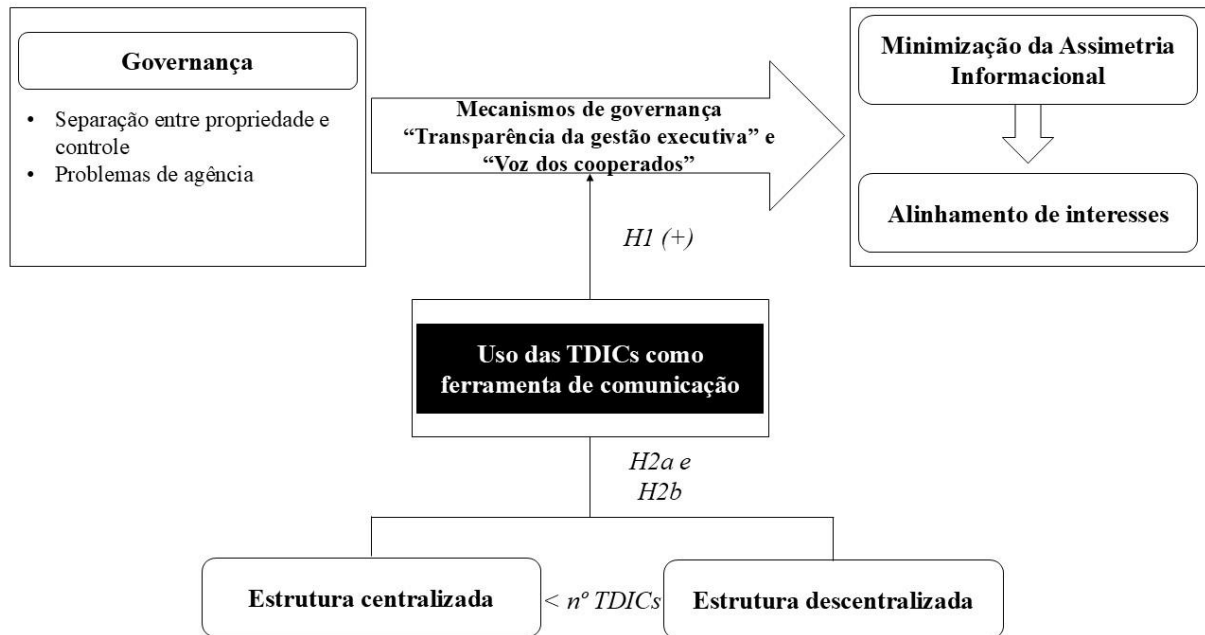
**H2a.** Cooperativas com estrutura de governança descentralizada adotam mais tecnologias de comunicação digital.

**H2b.** Cooperativas com estrutura de governança descentralizada realizam mais reuniões da alta gestão on-line.

O modelo apresentado na Figura 3 representa essas relações e as hipóteses da pesquisa. Cumpre notar que o modelo considera que a assimetria informacional e problemas de agência estão presentes *à priori* nas cooperativas agropecuárias. Com isso, investiga-se o papel da comunicação em geral, e das TDICs, em específico, para a minimização da assimetria informacional, o que, como se disse, pode conduzir ao maior alinhamento de interesses entre os cooperados e a cooperativa por meio da minimização dos problemas de agência, isto é, os problemas de monitoramento e de decisão.



**Figura 3 - Modelo de análise da comunicação e contribuição das TDICs para a governança de cooperativas agropecuárias**



Fonte: elaboração própria.

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos para a condução dos estudos empíricos dessa pesquisa.

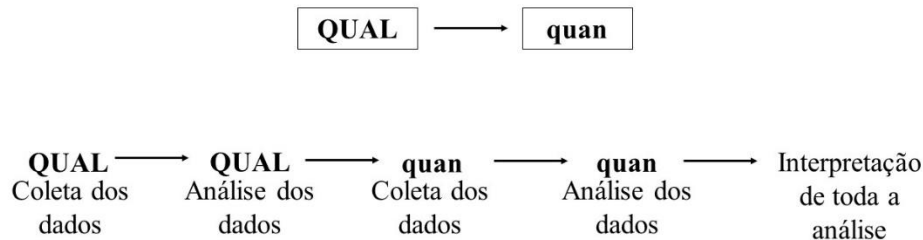
## **CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo aborda os aspectos necessários para a realização da parte empírica da pesquisa, desde a caracterização do método aqui adotado, até a descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

### **3.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa**

Adotou-se nesse estudo a estratégia de pesquisa de métodos mistos. Os métodos mistos são uma metodologia que se concentra em coletar, analisar e misturar dados quantitativos e qualitativos em um único estudo ou uma série de estudos que, em combinação, proporcionam um melhor entendimento do problema de pesquisa do que cada uma das abordagens isoladamente (CRESWELL; CLARK, 2017). Foi utilizada a estratégia de métodos mistos denominada por Creswell e Clark (2017) de exploratório sequencial. Segundo Creswell e Creswell (2017), essa estratégia é apropriada para explorar um fenômeno e expandir as descobertas qualitativas por meio de um método quantitativo.

A estratégia exploratório sequencial consiste em uma primeira fase de coleta e análise de dados qualitativos (QUAL), seguida por uma segunda fase com os mesmos procedimentos aplicados aos dados quantitativos (quan), com maior ênfase atribuída à primeira etapa qualitativa (CRESWELL; CLARK, 2017). Todo o procedimento de coleta e análise dos dados é realizado de forma sequencial e não concomitante, ou seja, cada etapa do método é iniciada e finalizada para que a etapa seguinte possa acontecer. Na estratégia exploratório sequencial, o objetivo é usar dados e resultados quantitativos para auxiliar na interpretação de descobertas qualitativas. Assim, na primeira fase se explora um contexto por meio da coleta e análise qualitativa. Os resultados da fase qualitativa da pesquisa são utilizados para elaboração de uma intervenção quantitativa. A Figura 4 ilustra o diagrama da estratégia de métodos mistos exploratório sequencial adotada nesse estudo.

**Figura 4** - Diagrama da estratégia de métodos mistos exploratório sequencial**Estratégia Exploratório Sequencial de Creswell e Clark (2017)**

Legenda:

→ indica uma forma sequencial de coleta de dados, sendo que uma forma (quantitativa) se baseia na outra (qualitativa);

QUAL em maiúsculo e quan em minúsculo indicam um peso ou prioridade nos dados qualitativos sobre os quantitativos, na análise e na interpretação do estudo;

Fonte: Creswell e Clark (2017).

Para desenvolvimento da etapa qualitativa foi escolhido o estudo de casos múltiplos e para a etapa quantitativa foi escolhido a técnica de survey. Ambas as fases foram precedidas de uma revisão sistemática da literatura. Assim, a presente pesquisa foi conduzida em três etapas. A primeira se caracteriza como exploratória, quanto ao tipo, e bibliográfica quanto aos meios, e foi desenvolvida para atender ao primeiro objetivo específico: “*Discutir o papel da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias*”. A pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio de duas revisões sistemáticas da literatura, a primeira sobre governança de cooperativas agropecuárias, e a segunda sobre comunicação em cooperativas agropecuárias.

Cada artigo selecionado nessas revisões foi analisado de forma qualitativa através da análise de conteúdo, o que permitiu: i) analisar os modelos de governança adotados por cooperativas agropecuárias com relação a alocação dos direitos de decisão e controle; e ii) investigar e caracterizar o papel da comunicação para a governança dessas organizações sob a luz da teoria da agência e das relações de agência. Os resultados obtidos a partir dessas análises estão sintetizados no Capítulo 2 desta tese.

A segunda etapa deste estudo se caracteriza como exploratória e descritiva, tendo sido conduzida por meio de estudos de casos múltiplos. Essa etapa foi desenvolvida para atender ao segundo e terceiro objetivos específicos, quais sejam: “*Investigar o uso e contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias*” e “*Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas*”.

*agropecuárias*”. Essa etapa incluiu a coleta de fontes primárias de dados como entrevistas com os responsáveis pela gestão executiva das cooperativas (membros do CA ou gestor contratado), responsáveis pela comunicação na cooperativa e com cooperados em cada cooperativa. Também foram coletados dados secundários a partir de documentos como informações presentes em estatutos e regimentos internos das cooperativas (disponíveis online no site da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul), informações disponíveis no site (quando existia) das cooperativas, tal como os relatórios de gestão e nas redes sociais das cooperativas. As análises foram realizadas qualitativamente por meio da análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos coletados com a ajuda do software ATLAS.ti 2023.

A terceira etapa deste estudo é também exploratório-descritiva e foi conduzida por meio da aplicação de um questionário online. Esta etapa foi desenvolvida para atender ao segundo e terceiro objetivos específicos, assim como na etapa 2, com o foco de auxiliar na interpretação dos resultados da etapa qualitativa. A etapa 3 incluiu a coleta de dados primários por meio de questionário online aplicado com conselheiros ou gestores das cooperativas agropecuárias de todo o Brasil. As análises foram realizadas utilizando modelos de regressão, entre eles Tobit e Poisson e a técnica de Imputação múltipla com a ajuda do Software STATA, versão 17.0. O Quadro 2 apresenta a matriz de amarração dos objetivos com cada um dos procedimentos metodológicos realizados.

**Quadro 2 - Matriz de amarração**

| <b>Objetivo Geral</b>  | <b>Etapa</b> | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Tipo de Pesquisa</b> | <b>Método de Pesquisa</b>         | <b>Coleta de dados</b>  | <b>Análise dos dados</b>   |
|--|--------------|--|-------------------------|-----------------------------------|---|----------------------------|
| <b>Analisar a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação para a governança das cooperativas agropecuárias</b> | <b>1</b>     | I. Discutir o papel da comunicação na governança de cooperativas agropecuárias | Exploratório            | Revisão Sistemática da Literatura | Revisão sistemática da literatura sobre governança de cooperativas agropecuárias e comunicação em cooperativas agropecuárias com adoção de critérios de elegibilidade | <b>Análise de Conteúdo</b> |

| Objetivo Geral  | Etapa | Objetivo específico  | Tipo de Pesquisa         | Método de Pesquisa        | Coleta de dados  | Análise dos dados                          |
|---|-------|--|--------------------------|---------------------------|--|--|
| Analisar a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação para a governança das cooperativas agropecuárias | 2     | II. Investigar o uso e contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias<br><br>III. Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias. | Exploratório-descriptivo | Estudos de caso múltiplos | Entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela gestão executiva (membro do CA ou gestor contratado), responsáveis pela comunicação e cooperados de cada cooperativa. Pesquisa documental. | <b>Análise de Conteúdo</b>                 |
|   | 3     | II. Investigar o uso e contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias<br><br>III. Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias. | Exploratório-descriptivo | <i>Survey</i>             | Questionário online  | <b>Poisson, Tobit e Imputação Múltipla</b> |

Fonte: elaboração própria.

Os próximos tópicos descrevem detalhadamente como cada etapa do estudo foi conduzida.

### 3.2 Etapa 1 – Revisão Sistemática da Literatura

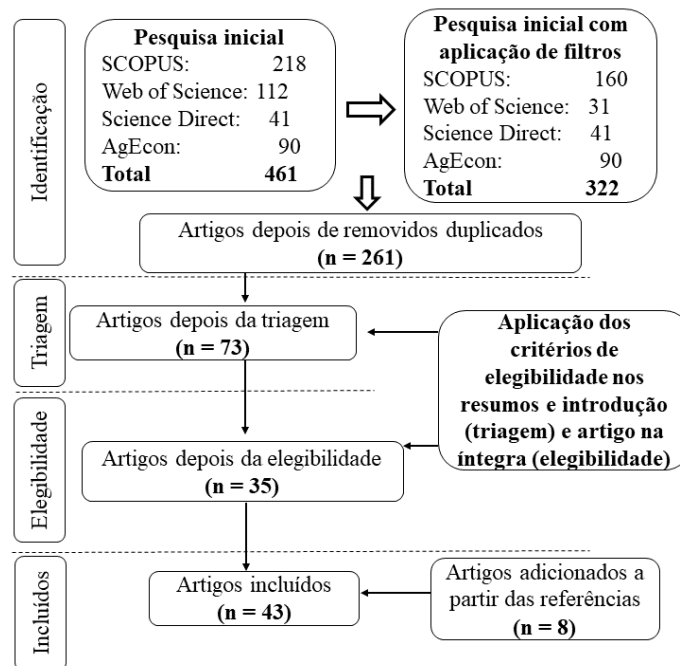
A primeira etapa da pesquisa consistiu na realização de duas revisões sistemáticas da literatura. A primeira revisão (RSL 1) teve como objetivo coletar e sistematizar trabalhos publicados nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science (Core Collection e Scielo)*, *Science Direct* e *AgEcon*, que abordassem o a temática tomada de decisão, alocação de direitos de decisão e controle, e modelos de governança ou estrutura de governança em cooperativas

agropecuárias. No geral, a principal razão para fazê-lo foi explorar os modelos de governança adotados por cooperativas agropecuárias no que tange à separação entre propriedade e controle e o processo de tomada de decisão nas cooperativas agropecuárias. As questões que nortearam a RSL 1 foram: *Quais são as principais características do processo decisório nas cooperativas agropecuárias? Como é realizada a tomada de decisão nas cooperativas agropecuárias?*

As pesquisas nas bases de dados foram realizadas entre 13 de julho de 2021 e 17 de julho de 2021. Os termos de busca utilizados nas bases de dados foram: “agricultural cooperative” OR “rural cooperative” OR “farmers cooperative” OR “marketing cooperative” OR “supply cooperative” AND “decision making” OR “decision-process” OR “decision rights” OR governance OR “governance model” OR “control rights” OR “income rights”. Os termos foram buscados por Tópico, ou Título, Resumo e Palavras-Chave. Foram excluídas as pesquisas das áreas que não fossem relacionadas com agricultura, administração, contabilidade e economia. A pesquisa também se limitou a artigos publicados em periódicos, capítulos de livros e artigos de congressos nos idiomas, inglês, espanhol, português e francês.

Como observa Watson (2015), uma pesquisa baseada na web pode retornar resultados irrelevantes, bem como omitir resultados relevantes. Portanto, para estabelecer o valor de cada artigo em relação ao tema de pesquisa deste estudo, foram utilizados critérios de inclusão e exclusão. O critério de inclusão dos artigos era que precisava existir uma discussão sobre tomada de decisão, direitos de decisão e processo decisório em cooperativas agropecuárias em qualquer parte do artigo. Os artigos não foram incluídos na revisão quando 1) A discussão era sobre a decisão dos cooperados de investir na cooperativa; 2) A discussão era sobre a tomada de decisões sobre a troca de informações entre os membros da cadeia de suprimentos e não sobre o processo interno de tomada de decisão na governança da cooperativa; 3) A discussão era sobre a tomada de decisão na tomada de decisão empresarial e não a alocação da tomada de decisão e o processo decisório nas cooperativas agropecuárias; e 4) A discussão é sobre decisões relacionadas à melhor escolha de contrato, investimentos na fazenda.

O Fluxograma de itens de relatórios preferidos para revisões sistemáticas (Figura 5) ilustra o processo de seleção dos artigos da RSL 1.

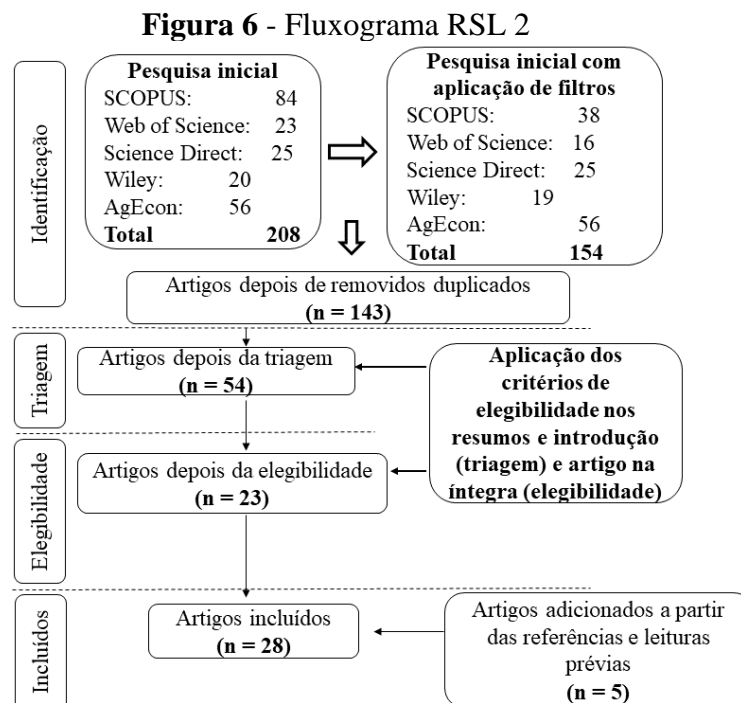
**Figura 5 - Fluxograma RSL 1**

Fonte: elaboração própria.

Os artigos selecionados na RSL 1 foram adicionados ao Mendeley Reference e analisados por meio de 4 categorias: 1) Alocação da tomada de decisão nas cooperativas; 2) Principais funções dos tomadores de decisão nas cooperativas; 3) Relações de agência na governança de cooperativas agropecuárias; e 4) Problemas de agência decorrentes da delegação dos direitos de decisão.

A segunda revisão sistemática da literatura (RSL 2) teve como objetivo coletar e sistematizar trabalhos publicados nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science (Core Collection e Scielo)*, *Science Direct*, *Wiley* e *AgEcon* que abordassem a temática comunicação em cooperativas agropecuárias, seja como objeto principal do artigo ou no referencial teórico, metodologia, análises e resultados ou considerações finais. No geral, a principal razão para fazê-lo foi analisar os principais meios utilizados para a comunicação em cooperativas agropecuárias, as principais bases teóricas que abordam o tópico comunicação nessas organizações, como a comunicação é mensurada nesses trabalhos, o papel e relevância da comunicação nas cooperativas agropecuárias e como ela ocorre. Logo, as questões que nortearam a RSL 2 foram: *Como é realizada a comunicação nas cooperativas agropecuárias? Quais os principais meios utilizados para a comunicação com os cooperados? Quais teorias permeiam os estudos de comunicação nas cooperativas agropecuárias? E quais os benefícios da comunicação para as cooperativas agropecuárias?*

As pesquisas nas bases de dados foram realizadas em dezembro de 2021. Os termos de busca utilizados nas bases de dados foram: “agricultural cooperative” OR “rural cooperative” OR “farmers cooperative” OR “marketing cooperative” OR “supply cooperative” AND communication OR “information exchange”. Nas bases de dados da Scopus e Web of Science os termos foram buscados por tópico ou título, resumo e palavras-chave. Na base de dados da ScienceDirect a pesquisa foi realizada da seguinte maneira: Título (“agricultural cooperative” OR “rural cooperative” OR “farmers cooperative” OR “marketing cooperative” OR “supply cooperative”) AND Todos os campos (communication OR “information exchange”). Na Wiley, buscou-se pelos primeiros termos relacionados às cooperativas no resumo e à comunicação em ‘qualquer lugar’. Na AgEcon buscou-se “cooperatives communication” por todas as palavras no título OU resumo OU palavra-chave. O critério de inclusão dos artigos era que devia haver uma discussão sobre comunicação em cooperativas agropecuárias em qualquer parte do artigo. Os critérios de exclusão foram: 1) Há um debate sobre a adoção de tecnologias de informação por produtores rurais em suas fazendas; e 2) Há uma discussão sobre o uso da comunicação como canal de venda. O Fluxograma apresentado na Figura 6 ilustra o processo de seleção dos artigos da RSL 2.



Fonte: elaboração própria.

Os artigos selecionados na RSL 2 foram adicionados ao Mendeley Reference e analisados por meio das categorias: 1) Benefícios da comunicação para as cooperativas



agropecuárias; 2) Direções da comunicação nas cooperativas agropecuárias; 3) Práticas de comunicação adotadas em cooperativas agropecuárias; 4) Relações da comunicação com a governança das cooperativas agropecuárias e 5) Formas de mensuração da comunicação nas cooperativas agropecuárias.

### 3.3 Etapa 2 – Estudos de Caso

Segundo Yin (2001), o estudo de caso examina acontecimentos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real. Para Eisenhardt (1989b) o estudo de caso é um método adequado de pesquisa qualitativa em estágios iniciais de pesquisa sobre um tópico (exploratório) ou quando se pretende investigar casos sob uma nova perspectiva. Essa pesquisa irá analisar a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias sob a lente teórica da governança corporativa e dos problemas de agência. Apesar de existir uma vasta literatura sobre comunicação organizacional, uso de TDICs e teoria da agência em cooperativas agropecuárias, em momento algum elas foram analisadas de forma “aninhada”. Portanto, o estudo de caso é um método adequado para realização da pesquisa.

Estudos de caso podem ser desenvolvidos com diversos objetivos. Este estudo objetiva construir teorias a partir de estudos de caso, portanto a base para o seu desenvolvimento foi o processo de indução da teoria (EISENHARDT, 1989b). Esse processo inclui a construção de um roteiro de estudos de casos, o qual inclui as seguintes etapas: 1) Planejamento; 2) Seleção dos casos; 3) Construção dos instrumentos de coleta de dados e protocolo de pesquisa; 4) Pesquisa de campo; 5) Análise dos dados; 6) Formulação de hipóteses a partir dos estudos de caso; 7) Recapitular a literatura existente e 8) Fechamento dos casos e da teoria.

O ponto de partida para o desenvolvimento do método de estudo de caso é o planejamento, isto é, a definição da questão norteadora da pesquisa (EISENHARDT, 1989b; YIN, 2001). De acordo com Yin (2001), as questões do tipo “Como?” e “Por quê?” são mais apropriadas para a estratégia de estudo de caso. Assim, para atingir ao segundo objetivo específico dessa pesquisa “*Investigar o uso e contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias*”, a questão norteadora compreende o problema de pesquisa: “*Como a utilização das TDICs contribui para a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias?*”. Para o terceiro objetivo específico da tese “*Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias*”, propõe-se a seguinte questão norteadora: “*Como se relacionam o uso das TDICs e a estrutura de governança adotada pelas cooperativas?*”.

### 3.3.1 Escolha dos casos – Seleção da amostra

A pesquisa foi conduzida por meio de estudos de casos múltiplos em cooperativas agropecuárias do Estado de Mato Grosso do Sul (MS) que atuam com produtores rurais de grãos (soja, milho ou algodão). Foram escolhidas cooperativas que atuam com grãos devido à relevância dessa cadeia para o mercado agropecuário do MS. Segundo a Associação dos Produtores de Soja de Mato Grosso do Sul – APROSOJA/MS (2023), o Valor Bruto da Produção agropecuária (VBP) do MS fechou o mês de fevereiro de 2023 em R\$77,11 bilhões, dos quais 74% são devido à produção de grãos, sendo a soja e o milho juntos responsáveis por 83% do VBP da lavoura. Além disso, das 27 cooperativas agropecuárias, com sede no MS e filiadas à Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado de Mato Grosso do Sul (OCB/MS), 11 são de grãos, sendo 2 delas atuantes com suínos e grãos, 5 de leite, 5 de frutas e hortaliças, 3 de pecuária, 1 de insumos agropecuários, 1 de ovos e 1 de mel.

Optou-se por realizar o estudo com casos múltiplos porque: 1) fornecem uma base mais forte para a construção e sustentação de teoria (EISENHARDT, 1989b); 2) possibilita reduzir as críticas e a desconfiança em relação ao método, eleva a confiabilidade e a validade dos resultados a partir dos dados coletados e fornece conclusões analíticas mais fortes (YIN, 2001); e 3) permitem comparações que esclarecem se um resultado é específico de um único caso ou se pode ser consistentemente replicado por vários casos (DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

Em linha com a revisão teórica, essa pesquisa considera dois tipos de estrutura de governança de cooperativas agropecuárias a partir do conceito de separação entre propriedade e controle: cooperativas centralizadas e descentralizadas. Para obter fontes de dados passíveis de comparação, é preciso incluir na amostra cooperativas que possuam essas estruturas de governança (centralizada e descentralizada). Dessa forma, adota-se uma amostragem do tipo “polar”, a qual implica na escolha de casos extremos, a partir de dimensões como estrutura, comportamento ou desempenho, para observar os padrões contrastantes nos dados com mais facilidade (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Como um dos objetivos dessa tese é analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança da cooperativa, ao adotar uma amostragem “polar” torna-se possível observar como cooperativas que adotam estruturas de governança diferentes se comportam em termos de utilização das TDICs como ferramenta de comunicação na governança.

Para a identificação e seleção das cooperativas foi realizada uma consulta com dois analistas da Organização das Cooperativas de Mato Grosso do Sul (OCB/MS). Durante a reunião foi esclarecido o objetivo da pesquisa e explicado quais são as características que

configuraram as cooperativas como centralizadas e descentralizadas. Como o intuito da pesquisa não é averiguar o grau exato de separação entre propriedade e controle ou se existe separação *de jure* ou *de facto* nas cooperativas (para isso ver, COSTA; AZEVEDO; CHADDAD, 2013), a diferenciação entre cooperativa centralizada ou descentralizada foi feita de acordo com a quem é delegado as decisões de gestão, tal como foi desenvolvido no trabalho de Costa, Chaddad e Furquim de Azevedo (2012), Mozas-Moral (2004) e Garrido, Salazar e Vargas (2017).

Assim, cooperativas agropecuárias que não têm uma diretoria composta por profissionais externos contratados são consideradas com estrutura de governança centralizada, mesmo que ocorra uma separação parcial entre propriedade e controle das funções de decisão entre a AG, CF e CA. Por outro lado, são consideradas com estrutura de governança descentralizada as cooperativas agropecuárias que possuem uma diretoria executiva (DE) contratada e essa DE exerce ambas as funções de decisão de gestão, ou seja, propor e implementar as decisões aprovadas pelo CA e AG. Destaca-se que algumas cooperativas agropecuárias brasileiras possuem um membro externo contratado no cargo de diretor, mas o papel dele é apenas cumprir com as decisões tomadas pelos membros do CA, isto é, apenas implementar as decisões na cooperativa (COSTA; CHADDAD; FURQUIM DE AZEVEDO, 2012). Dessa forma, cooperativas que tem uma DE contratada responsável somente pela implantação das propostas do CA e da AG, são denominadas centralizadas, tal como pode ser observado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Nomenclatura da estrutura de governança conforme a alocação das funções de decisão nas cooperativas

|                                      | <b>Centralizada</b> | <b>Descentralizada</b> | <b>Referências</b>   |
|--------------------------------------|---------------------|------------------------|--|
| <b>Decisões de Controle</b>          |                     |                        | Mozas-Moral (2004); Costa, Chaddad e Furquim de Azevedo (2012) e Garrido, Salazar e Vargas (2017). |
| Aprovar os projetos ou investimentos | CA e/ou AG          | CA e/ou AG             |  |
| Monitorar o desempenho da gestão     | CF e AG             | CA, CF e AG            |  |
| <b>Decisões de Gestão</b>            |                     |                        |  |
| Propor projetos                      | CA ou AG            | DE contratada*         |  |
| Implementar projetos                 | CA ou DE contratada | DE contratada          |  |

\*A proposição de projetos nesse caso pode ser realizada também pelo CA ou AG, mas é a DE contratada quem geralmente propõe novos projetos ou apresenta novas ideias de investimentos para a cooperativa.

Fonte: elaboração própria baseado em Costa, Chaddad e Furquim de Azevedo (2012).

A amostra inicial de casos consistiu nas 11 cooperativas agropecuárias do setor de grãos com sede no Estado de Mato Grosso do Sul filiadas à OCB/MS. Com a ajuda de dois analistas da OCB/MS foi possível identificar quais dessas cooperativas adotam estruturas de governança

centralizada e descentralizada. Ao todo, apenas 3 possuem estrutura de governança descentralizada enquanto as 8 restantes adotam uma estrutura de governança centralizada. Para essa amostra de 11 cooperativas foi realizado contato por e-mail e telefone, para convidá-las a participar na pesquisa. Ao todo, 4 cooperativas aceitaram participar da pesquisa 2 recusaram o convite e 5 não responderam o e-mail ou não foi possível contato com algum membro do conselho ou diretor executivo para explicar a pesquisa e confirmar a participação. As cooperativas foram identificadas pelo alfabeto grego (alfa, beta, gama e delta), a fim de manter o seu anonimato. O Quadro 4 apresenta algumas características das cooperativas que aceitaram participar da pesquisa.

**Quadro 4 - Características das cooperativas dos estudos de caso**

| Coop         | Atividades   | Estrutura de Governança | Nº de cooperados | Ativos da cooperativa  |
|--------------|--|-------------------------|------------------|--|
| <b>Alfa</b>  | Compra coletiva de insumos agrícolas (sementes, defensivos, fertilizantes, entre outros), Consultorias de mercado  | Centralizada            | 150              | - Depósito de insumos agrícolas  |
| <b>Beta</b>  | Fornecimento de insumos, Armazenagem, Fecularia, Comercialização de grãos, Fiação de algodão, Produção de alimentos a partir da mandioca, Assistência técnica ao produtor rural, Fornecimento de óleo diesel, energia fotovoltaica e equipamentos para irrigação.  | Descentralizada         | 2.127            | - Silo de Armazenagem de grãos<br>- Fecularia<br>- Fábrica de fiação<br>- Depósito de fardos de algodão<br>- Centro de Distribuição de insumos |
| <b>Gama</b>  | Compra coletiva de insumos agrícolas, armazenagem de insumos agrícolas, armazenagem e comercialização de grãos.  | Centralizada            | 110              | - Depósito de insumos agrícolas<br>- Armazém de grãos  |
| <b>Delta</b> | Fornecimento de insumos agrícolas, loja agropecuária, supermercado, recebimento, armazenagem e comercialização de grãos, produção e venda de ração, fornecimento de suplementação animal (minerais), suinocultura, assistência técnica em bovinocultura e suinocultura, ponto de abastecimento de óleo diesel. | Descentralizada         | 543              | - Loja agropecuária<br>- Supermercado<br>- Fábrica de ração animal<br>- Armazém de grãos<br>- Ponto de abastecimento<br>- Granja de suínos     |

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2023).

### 3.3.2 Construção dos roteiros de entrevista

Foram construídos três roteiros de entrevistas: 1) Roteiro para a diretoria executiva (Apêndice A); 2) Roteiro para o responsável pela comunicação (Apêndice B); e 3) Roteiro para o cooperado (Apêndice C). O roteiro aos membros da diretoria executiva (membro do CA ou gestor contratado) foi dividido em três partes, além da identificação do entrevistado. Primeiro

foram realizadas perguntas para caracterização da cooperativa em termos de números de cooperados, tempo e área de atuação etc. Em seguida, foram realizadas perguntas para identificação da estrutura de governança adotada na cooperativa. Foi perguntado aos entrevistados como é o processo de tomada de decisão na cooperativa, quem geralmente propõe, aprova, implementa e monitora a execução de mudanças/projetos na cooperativa. Por fim, os entrevistados foram questionados a respeito da comunicação, da forma que ocorre a comunicação entre os atores da governança, a utilização das TDICs como ferramenta de comunicação na governança e a contribuição dessas ferramentas para a governança da cooperativa (transparência, “voz” dos cooperados) sob a ótica da existência de assimetria informacional.

O roteiro de entrevista para o responsável da comunicação foi dividido em duas partes. Primeiro foram feitas perguntas para caracterizar o entrevistado. Em seguida, foram realizadas perguntas sobre as práticas de comunicação na governança adotadas pela cooperativa e das contribuições observadas a partir do uso das TDICs para a comunicação na governança.

O roteiro de entrevista aos cooperados foi dividido em três partes, além da identificação do entrevistado. Primeiro foram realizadas perguntas para caracterização do cooperado e de sua fazenda. Em seguida foram realizadas perguntas sobre a participação, identificação e satisfação do cooperado com a cooperativa. Como a insatisfação dos cooperados e o comportamento de “*beehiving*” ou saída dos associados da cooperativa é também resultado da existência de conflitos de agência e assimetria de informação nas cooperativas agropecuárias (HAKELIUS; HANSSON, 2016; HAKELIUS; KARANTININIS; FENG, 2012), o roteiro de entrevista aos cooperados buscou: 1) identificar alguns aspectos relacionados à participação dos cooperados; 2) identificar como os cooperados se sentem e se identificam com relação à cooperativa (LIMNIOS *et al.*, 2018; GHOURI; MAZZAROL; SOUTAR, 2022); e 3) identificar o nível de satisfação dos cooperados com a cooperativa (NILSSON; KIHLEN; NORELL, 2009; ARCAS; MARTÍN; MÍNGUEZ, 2014). Por fim, foram realizadas perguntas sobre a forma como os cooperados se comunicam na cooperativa e as contribuições dos canais de comunicação digitais para a governança (transparência da cooperativa e “voz” dos cooperados). O Quadro 5 apresenta com base em quais referências foram construídas as perguntas dos roteiros de entrevistas (vide Apêndices A a C).

**Quadro 5 - Construção das perguntas dos roteiros de entrevistas**

| Dimensão                              | Categoria   | Elemento de análise  | Principais autores  | Questões   |
|---------------------------------------|---|--|---|--|
| <b>Estrutura de Governança</b>        | Separação entre propriedade e controle                          | Forma como são alocadas as funções de decisão na governança das cooperativas.  | Jensen e Meckling (1976); Fama e Jensen (1983); Mozas-Moral (2004); Chaddad; Iliopoulos (2013); Costa, Chaddad e Azevedo (2013); Aguilera <i>et al.</i> (2015); Garrido, Salazar e Vargas (2017). | 7 <sup>1</sup> , 8 <sup>1</sup> , 9 <sup>1</sup> , 10 <sup>1</sup> e 11 <sup>1</sup>   |
|                                       | Transparência   | Uso dos canais de comunicação digitais na governança pelas cooperativas agropecuárias com gestão centralizada e descentralizada  | Fairbairn (2003); Österberg e Nilsson (2009); Nilsson e Svendsen (2011); Hakelius (2013); Susanty <i>et al.</i> (2017); Hakelius e Nilsson (2020)   | 12 <sup>1</sup> , 13 <sup>1</sup> e 14 <sup>1</sup>  |
| Voz dos cooperados                    | Henehan e Anderson (1994); Hakelius, Karantininis e Feng (2012) |  |   | 1 <sup>2</sup> e 2 <sup>2</sup><br>18 <sup>3</sup> a 20 <sup>3</sup><br>15 <sup>1</sup><br>3 <sup>2</sup><br>21 <sup>3</sup> e 22 <sup>3</sup> |
| <b>Comunicação na governança</b>      | Contribuição das TDICs  | Contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação para minimização dos problemas de agência, da assimetria informacional nas relações de agência e dos conflitos de interesses na governança de cooperativas agropecuárias | Mcintyre e Murphy (2012); Gandía (2008); Mendes-da-Silva, Christensen e Richardson (2008); Cheney <i>et al.</i> , (2010); Pozzobon e Zylbersztajn (2013); Aguilera <i>et al.</i> (2015)           | 16 <sup>1</sup> e 17 <sup>1</sup><br>4 <sup>2</sup> a 7 <sup>2</sup><br>23 <sup>3</sup>  |
| <b>Características dos cooperados</b> | Nível de participação   | Nível de envolvimento dos cooperados na cooperativa e existência de comportamento de “ <i>beehiving</i> ”, <i>proxy</i> para inexistência de alinhamento de interesses.  | Henehan e Anderson (1994); Nilsson, Kihlén e Norell (2009); Hakelius, Karantininis e Feng (2012); Arcas, Martín e Mínguez (2014); Feng, Friis e Nilsson (2016)                                    | 8 <sup>3</sup> a 13 <sup>3</sup>   |
|                                       | Identificação   | Forma como os cooperados se identificam com a cooperativa (dono ou usuário)  | Limnios <i>et al.</i> (2018); Ghauri, Mazzarol e Soutar (2022)  | 14 <sup>3</sup>  |
|                                       | Satisfação  | Nível de satisfação do cooperado com a gestão da cooperativa   | Nilsson, Kihlén e Norell (2009); Arcas, Martín e Mínguez (2014)   | 15 <sup>3</sup> a 17 <sup>3</sup>  |

<sup>1</sup> Perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista com os membros da diretoria executiva (Apêndice A)

<sup>2</sup> Perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista com um membro da comunicação (Apêndice B)

<sup>3</sup> Perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista com os cooperados (Apêndice C).

Fonte: elaboração própria.

### 3.3.3 Condução da coleta de dados

Entre os meses de setembro a dezembro de 2022 foi enviado e-mail para as 11 (onze) cooperativas de grãos do Estado de Mato Grosso do Sul, convidando-as a participar da pesquisa. Complementarmente, a pesquisadora entrou em contato telefônico com cada cooperativa para

confirmar o recebimento dos e-mails e tentar falar com o responsável pela gestão executiva nas cooperativas. Em alguns casos, foi possível obter o número de WhatsApp do membro da gestão executiva ou do responsável pela comunicação. Como mencionado anteriormente, apenas 4 (quatro) cooperativas aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas foram divididas em duas partes: primeiro se entrevistou os membros da gestão executiva e colaboradores da cooperativa responsáveis pela comunicação e TDICs; após as entrevistas com os responsáveis pela gestão executiva e pela comunicação, foi solicitado o contato (WhatsApp ou telefone) de ao menos 4 cooperados que não fizessem parte do CA e CF para convidá-los a participar da pesquisa.

O convite, agendamento e realização das entrevistas ocorreu entre outubro de 2022 até maio de 2023. Durante o convite, foi informado aos participantes que as entrevistas poderiam ser realizadas online ou presencialmente. Noventa por cento das entrevistas foram realizadas online pelo Google Meet ou WhatsApp, conforme escolha dos entrevistados. Foram realizadas 15 entrevistas no total, sendo 4 participantes nas cooperativas alfa, beta e delta e 3 na cooperativa gama. A pesquisa documental ocorreu simultaneamente à realização das entrevistas.

Foi realizado um estudo de caso piloto com a primeira cooperativa que aceitou participar da pesquisa. As entrevistas foram realizadas em momentos diferentes, de acordo com a disponibilidade de cada participante. Em outubro de 2022 foi realizada entrevista com o vice-presidente do CA (online pelo Google Meet). Em dezembro de 2022 foi possível agendar e realizar a entrevista com o responsável pela comunicação da cooperativa (presencialmente na sede da cooperativa). As entrevistas com os dois cooperados que aceitaram participar da pesquisa no caso piloto foram realizadas em março e abril de 2023 (ambas online pelo Google Meet). A condução do caso piloto foi importante para verificar a necessidade de ajustes nos roteiros de entrevistas semiestruturadas.

Uma das preocupações da pesquisa qualitativa é com a riqueza da informação que será obtida através da coleta de dados. Para que a pesquisa qualitativa tenha validação, é preciso identificar os participantes adequados que podem melhor fornecer informações para o estudo e selecionar fontes adequadas de dados (que podem variar desde observações e pesquisa documental até entrevistas com pessoas específicas) para abordar completamente a questão de pesquisa e obter dados suficientes para explorar e descrever a temática em estudo (FOSSEY *et al.*, 2002).

No geral, a teoria criada a partir de casos múltiplos é considerada mais robusta porque os argumentos são fundamentados em evidências empíricas variadas que permitem a triangulação dos dados e dão base para a construção dos construtos e hipóteses resultantes da

pesquisa (EISENHARDT, 1989b). Para a realização dos estudos de caso deste estudo, as evidências empíricas foram obtidas através de diversas fontes de dados primários e secundários.

Primeiramente foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um dos responsáveis pela DE nas cooperativas (membro do CA ou diretor executivo contratado) (Apêndice A) e com um colaborador responsável pela comunicação na cooperativa (Apêndice B). Após a rodada de entrevistas com os membros da DE e o responsável pela comunicação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os cooperados (Apêndice C). O critério de seleção dos cooperados é que eles não fossem atualmente membros dos conselhos (CA ou CF).

Foram utilizados como dados secundários: 1) as atas das assembleias, estatutos e regimentos internos obtidos online pelo portal de serviços da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS)<sup>24</sup>; 2) os relatórios de gestão, boletins informativos, notícias, divulgação de eventos e comunicados disponíveis nos sites das cooperativas, nas redes sociais ou revistas impressas da cooperativa (para aquelas cooperativas que possuem site e redes sociais); e 3) as convocações para as assembleias publicadas em jornais de circulação local, no site ou nas redes sociais das cooperativas. Falas que foram extraídas dos dados secundários e adicionadas às análises foram identificados com D (de documento) acrescido do número do documento por ordem de análise. O Quadro 6 resume os dados coletados por cooperativa.

**Quadro 6 - Resumo da coleta de dados**

| Cooperativa | Fonte de dados primários  | Fonte de dados secundários   |
|-------------|---|--|
| Alfa        | 1) Entrevista com vice-presidente CA<br>2) Entrevista com gestor de compras<br>3) Entrevista com dois cooperados  | - Atas de assembleias<br>- Regimento interno<br>- Publicações nas redes sociais<br>- Notícias disponíveis no site da cooperativa<br>- Convocações para assembleias em jornal de circulação local<br>- Informações e relatórios do site da fundação de pesquisa.  |
| Beta        | 1) Entrevista com diretor executivo<br>2) Entrevista com uma supervisora de comunicação e um assessor de comunicação<br>3) Entrevista com dois cooperados | - Atas de assembleias<br>- Regimento interno<br>- Publicações nas redes sociais<br>- Publicações, notícias e comunicados disponíveis no site da cooperativa<br>- Convocações para assembleias e eventos no site da cooperativa, nas redes sociais ou em jornal de circulação local<br>- Relatório de gestão disponível no site da cooperativa. |
| Gama        | 1) Entrevista com gestor administrativo<br>2) Entrevista com assessora de comunicação<br>3) Entrevista com dois cooperados                                | - Atas de assembleias<br>- Regimento interno<br>- Publicações nas redes sociais<br>- Convocações para assembleias e eventos no site da cooperativa, nas redes sociais ou em jornal de circulação local<br>- Publicações, notícias e comunicados disponíveis no site da cooperativa.  |

<sup>24</sup> <http://www.jucems.ms.gov.br/>. Por cada documento solicitado e emitido foi pago o valor de R\$17,00 (dezessete reais).



| Cooperativa | Fonte de dados primários  | Fonte de dados secundários   |
|-------------|---|--|
| Delta       | 1) Entrevista com gestor administrativo<br>2) Entrevista com gerente de RH<br>3) Entrevista com dois cooperados | - Atas de assembleias<br>- Regimento interno<br>- Publicações nas redes sociais<br>- Publicações, notícias e comunicados disponíveis no site da cooperativa<br>- Convocações para assembleias e eventos no site da cooperativa, nas redes sociais ou em jornal de circulação local<br>- Relatório de gestão disponível no site da cooperativa. |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

### 3.3.4 Perfil dos entrevistados

Antes da realização das entrevistas, foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE D) aos entrevistados e solicitado que lessem e assinassem se estivessem de acordo com os termos estabelecidos. Foi explicado o objetivo da pesquisa e como estavam divididos os blocos de perguntas da entrevista. Foi solicitado permissão para gravar a entrevista e reenfocado que a pesquisa irá garantir o anonimato do nome dos participantes e da cooperativa e que os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins de publicações acadêmicas em formato de artigos e tese de doutorado. Como mencionado, para garantir o anonimato, os nomes das cooperativas foram omitidos da análise dos dados e cada cooperativa foi renomeada pelo alfabeto grego (alfa, beta, gama e delta). Os entrevistados foram identificados como E (de entrevistado), acrescido do número da entrevista na ordem de apresentação dos casos.

O recorte inicial da pesquisa foi de entrevistar, em cada cooperativa, ao menos 1 membro da diretoria executiva (membro do CA ou gestor contratado), 1 colaborador responsável pela comunicação, bem como alguns cooperados de forma a garantir a validação e triangulação dos dados das entrevistas. As entrevistas seguiram uma ordem. Primeiro foram entrevistados os membros do conselho ou diretores executivos contratados. Em seguida, foram entrevistados os responsáveis pela comunicação. Após as entrevistas com cada diretor executivo ou membro do CA, foram solicitados os contatos de ao menos 4 cooperados para entrar em contato com eles e convidá-los a participar da pesquisa. Em média 2 cooperados por cooperativa aceitaram ser entrevistados.

Na cooperativa alfa foram entrevistados 1 membro do CA, 1 gestor também responsável pela comunicação na cooperativa e 2 cooperados. Na cooperativa beta foram entrevistados 1 diretor executivo contratado, 1 colaborador do setor de comunicação e 2 cooperados. Na cooperativa gama foram entrevistados um gestor contratado responsável pela administração da

cooperativa, 1 membro do setor de comunicação e 1 cooperado. Na cooperativa delta foram entrevistados 1 gestor contratado responsável pela administração da cooperativa, 1 responsável pelo setor de recursos humanos e comunicação e 2 cooperados. O Quadro 7 apresenta o perfil dos entrevistados.

**Quadro 7 - Perfil dos entrevistados da pesquisa**

| Coop.        | Entrevistado | Gênero | Idade | Escolaridade  | Função na cooperativa                  | Tempo de cooperativa | Conselheiro no momento?                           |
|--------------|--------------|--------|-------|---------------|--|----------------------|---|
| <b>Alfa</b>  | E1           | Masc.  | 50    | Pós-graduação | Membro do CA                           | + de 10 anos         |   |
|              | E2           | Masc.  | 58    | Pós-graduação | Gestor de compras                      | + de 10 anos         |   |
|              | E3           | Masc.  | 43    | Pós-graduação | Cooperado                              | + de 10 anos         | Não, mas já foi                                   |
|              | E4           | Masc.  | 44    | Graduação     | Cooperado                              | + de 10 anos         | Não, mas já foi                                   |
| <b>Beta</b>  | E5           | Masc.  | 58    | Pós-graduação | Diretor Executivo                      | 5 anos               |   |
|              | E6           | Fem.   | 37    | Pós-graduação | Supervisora de comunicação e marketing | 1 ano                |   |
|              | E7           | Fem.   | 34    | Pós-graduação | Cooperada (sucessão) <sup>a</sup>      | 7 anos               | Não e nunca foi, tampouco os pais                 |
|              | E8           | Masc.  | 29    | Graduação     | Cooperado (sucessão) <sup>a</sup>      | 5 anos               | Não e nunca foi, tampouco o pai                   |
| <b>Gama</b>  | E9           | Fem.   | 35    | Graduação     | Assessora de comunicação               | 4 anos               |   |
|              | E10          | Masc.  | 48    | Graduação     | Gerente Geral/Diretor                  | 18 anos              |   |
|              | E11          | Masc.  | 38    | Graduação     | Cooperado                              | 9 anos               | Não, mas se candidatou para a próxima chapa do CA |
| <b>Delta</b> | E12          | Masc.  | 45    | Pós-graduação | Diretor Executivo                      | 10 anos              |   |
|              | E13          | Fem.   | 45    | Pós-graduação | Gerente de RH                          | 3 anos               |   |
|              | E14          | Masc.  | 63    | Pós-graduação | Cooperado                              | 4 anos <sup>b</sup>  | Não, mas já foi do CF                             |
|              | E15          | Masc.  | 79    | Pós-graduação | Cooperado                              | 4 anos <sup>c</sup>  | Não, mas já foi do CA                             |

<sup>a</sup> Ambos os entrevistados estão em processo de sucessão. A primeira já administra a propriedade (atualmente uma holding familiar) em conjunto com os irmãos e pais. O segundo é responsável por administrar algumas das atividades rurais da propriedade junto ao pai.

<sup>b</sup> O entrevistado 14 foi funcionário por 25 anos da cooperativa Delta, na função de gerente de produção, antes de se associar.

<sup>c</sup> O entrevistado 15 ajudou a fundar a cooperativa delta na época que trabalhava na Organização das Cooperativas do Estado e sempre esteve envolvido com o cooperativismo.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

### 3.3.5 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise e descrição sistemática do conteúdo das comunicações que permite obter informações específicas através da inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2011).

Como parte da pré análise foi realizada a transcrição das entrevistas e a preparação do material que constitui o *corpus* da pesquisa. Os dados foram coletados por meio da gravação das entrevistas. As entrevistas foram transcritas na íntegra pelo software Transkriptor<sup>25</sup>. O tempo médio de duração das entrevistas foram 49 minutos. Foram transcritos 693 minutos de entrevistas. Após a transcrição realizada pelo software, a pesquisadora realizou uma dupla-checkagem de cada uma das entrevistas. Essa dupla-checkagem foi realizada ouvindo novamente as entrevistas e acompanhando simultaneamente o texto transcrito pelo software para verificar o conteúdo, fazer ajustes necessários e manter rigorosamente o conteúdo para as análises. Os documentos obtidos online (relatórios de gestão, estatutos, atas de assembleias, e-mails de convocação para assembleias, notícias da cooperativa extraídas do site) foram salvos em PDF e organizados por tipo de documento e por cooperativa.

Em seguida foi realizada a exploração do material. Essa fase consiste no tratamento dos dados através da codificação, processo de agregar os dados brutos sistematicamente em unidades de significados, ou seja, em conteúdo base para as análises (BARDIN, 2011). Utilizou-se a codificação temática enquanto unidade de registro para a categorização, a qual consiste na utilização das frases, afirmações ou citações como recorte para a análise do conteúdo. Toda a codificação e categorização do material foi realizado no software ATLAS.ti 2023<sup>26</sup>.

Segundo Bardin (2011), para a condução da análise de conteúdo é preciso definir as dimensões, categorias e elementos de análise para organizar e conduzir a análise dos dados brutos. As dimensões e categorias podem ser sugeridas pelo problema de pesquisa ou pela literatura existente e definidas *a priori* (método dedutivo). Essa tese aborda os conceitos de comunicação organizacional e teoria da agência e explora o uso e contribuições das TDICs como ferramenta de comunicação para a governança de cooperativas agropecuárias

---

<sup>25</sup> <https://transkriptor.com/>

<sup>26</sup> <https://atlasti.com/pt>

(transparência e voz dos cooperados), ou seja, para o maior alinhamento de interesses através da minimização da assimetria informacional entre cooperado e cooperativa. Toda a análise dos dados é realizada com base nas dimensões, categorias e elementos de análise apresentados no Quadro 8.

**Quadro 8 - Dimensões, categorias e elementos de análise base para a análise dos dados**

| Dimensão                         | Categoria                                | Elementos de análise  | Referências   |
|----------------------------------|--|---|---|
| <b>Estrutura de governança</b>   | Separação entre propriedade e controle   | Forma como são alocadas as funções de decisão na governança das cooperativas.   | Jensen e Meckling (1976); Fama e Jensen (1983); Mozas-Moral (2004); Chaddad; Iliopoulos (2013); Costa, Chaddad e Azevedo (2013); Aguilera <i>et al.</i> (2015); Garrido, Salazar e Vargas (2017). |
|                                  | Assimetria informacional                 | Assimetria informacional a partir do tipo de estrutura de governança adotado nas cooperativas.  | Arcas, Martín e Mínguez (2014); Purkayastha, Veliyath e George (2022).  |
| <b>Comunicação na governança</b> | Transparência                            | Canais de comunicação utilizados e formas pelas quais a cooperativa é transparente com os cooperados.   | Fairbairn (2003); Österberg e Nilsson (2009); Nilsson e Svendsen (2011); Hakelius (2013); Susanty <i>et al.</i> (2017); Hakelius e Nilsson (2020).  |
|                                  | Voz dos cooperados                       | Canais de comunicação e formas pelas quais os cooperados se comunicam com a cooperativa.  | Henehan e Anderson (1994); Hakelius, Karantininis e Feng (2012).  |
|                                  | Contribuição das TDICs para a governança | - Minimização da assimetria informacional fluxo cooperativa-cooperado;<br>- Minimização do problema de acompanhamento: cooperados mais informados sobre as ações da cooperativa.                      | Gandía (2008); Mendes-da-Silva, Christensen e Richardson (2008); Mcintyre e Murphy (2012); Aguilera <i>et al.</i> (2015).   |
|                                  |  | - Minimização da assimetria informacional fluxo cooperado-cooperativa;<br>- Minimização dos problemas de decisão: a gestão executiva mais ciente das necessidades dos cooperados para tomar decisões. | Henehan e Anderson (1994); Brown (2006); Gandía (2008); Cheney <i>et al.</i> (2010); Hakelius, Karantininis e Feng (2012); Hakelius e Nilsson (2020).   |

Fonte: elaboração própria (2023).

Os dados obtidos foram analisados em dois momentos. A primeira fase consistiu na caracterização e descrição da cooperativa, suas atividades, estrutura de governança e a forma como ocorre a comunicação na governança, sendo essa uma fase dedutiva de análise. A segunda fase da análise de conteúdo consistiu na codificação aberta dos dados brutos sobre as contribuições das TDICs, de acordo com as técnicas e procedimentos propostos por Strauss e Corbin (2008). A codificação aberta permite que novos conceitos e ideias surjam, de acordo

com a realidade observada em cada cooperativa e por cada entrevistado, sendo está uma fase mais indutiva de análise. Ambas as análises foram conduzidas tendo como base as dimensões, categorias e elementos de análise presentes no Quadro 8, apresentado acima.

A análise dos estudos de caso, por sua vez, é realizada primeiramente a partir de uma abordagem descritiva “dentro do caso”. Esse tipo de análise tem como objetivo ganhar familiaridade com os casos individualmente e envolve, sobretudo, a descrição detalhada e a identificação de padrões únicos de cada caso, que servirão para a construção de *insights* e para a comparação entre casos (EISENHARDT, 1989b). Em seguida, é realizada a análise “entre casos”. Segundo Eisenhardt (1989b), essa tática força os pesquisadores a procurarem as sutis semelhanças e diferenças entre os casos. A justaposição de casos aparentemente semelhantes, em busca de diferenças, pode quebrar quadros simplistas. Da mesma forma, a busca por similaridade em um par aparentemente diferente também pode levar a um entendimento mais sofisticado. O resultado dessas comparações forçadas podem ser novas categorias e conceitos não previstos antes. Na fase final da análise qualitativa dos estudos de casos, são verificadas as relações e evidências de cada caso, e os resultados são comparados com a literatura existente.

### **3.4 Etapa 3 – Survey**

Essa etapa da pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um questionário online conduzida através do software Qualtrics XM<sup>27</sup> com cooperativas agropecuárias brasileiras. A finalidade de conduzir uma etapa quantitativa logo após um estudo qualitativo foi o de validar e triangular os resultados encontrados na etapa qualitativa. Assim, os objetivos específicos endereçados nesta etapa são os mesmos dos estudos de casos, ou seja: “*Investigar o uso e contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias*” e “*Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias*”.

#### **3.4.1 População e amostra**

O questionário (Apêndice E) foi desenvolvido durante o mês de julho e aplicado de agosto a dezembro de 2023 de forma online. Segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2023 (SESCOOP, 2023), o Brasil tinha 1185 cooperativas agropecuárias ativas em 2022. Convites com o link para o questionário foram enviados para o e-mail institucional de 786

---

<sup>27</sup> <https://www.qualtrics.com/pt-br/>

cooperativas agropecuárias em todo o país. Em um primeiro momento, esses e-mails foram obtidos nos sites das Organizações das Cooperativas de cada Estado. Devido à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), os e-mails dos membros da diretoria executiva ou conselheiros não foram disponibilizados pelas Organizações das Cooperativas Estaduais. O questionário foi enviado para cooperativas agropecuárias de todos os estados brasileiros, exceto Amapá, Bahia, Maranhão, Pará, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe, uma vez que os sites das Organizações das Cooperativas desses estados não forneciam a lista de cooperativas agropecuárias ativas, muito menos os seus e-mails institucionais. Além disso, apesar de disponíveis, muitos dos e-mails fornecidos nos sites das Organizações das Cooperativas Estaduais estavam desatualizados ou não existiam mais. Por essa razão, em um segundo momento, foram consultados os sites e redes sociais das 786 cooperativas agropecuárias, e cerca de 40% dos e-mails foram obtidos por meio desses canais. Além disso, 3% dos convites foram enviados pelo WhatsApp do departamento de comunicação ou RH de algumas cooperativas que disponibilizavam números de WhatsApp em seus sites ou redes sociais. Além do convite original, foram enviados mais dois lembretes para todas as cooperativas.

Observa-se que o público-alvo para responder ao questionário eram os membros da diretoria executiva, fossem eles conselheiros ou profissionais contratados. Contudo, em várias cooperativas obteve-se o feedback de gestores de comunicação que responderam ao questionário com o auxílio de membros da diretoria executiva e/ou gerentes administrativos. Ao todo, obteve-se 53 respostas, correspondente a uma taxa de resposta de 6,74%. Contudo, muitos respondentes não completaram o questionário, totalizando apenas 21 respostas completas, com uma taxa de resposta efetiva de 2,67%. Devido à baixa taxa de resposta, optou-se por usar a técnica de imputação múltipla ao invés de excluir observações com respostas faltantes ou incompletas, dessa forma, a amostra final foi composta pelas 53 observações originais.

Métodos comuns de tratar dados ausentes são a **exclusão de observações incompletas** e **imputação pela média**. Contudo, Graham, Cumsille e Elek-Fisk (2003) se referiram a esses métodos “tradicional” como inaceitáveis por descartarem observações sem estar fundamentados em princípios estatísticos de melhor desempenho. Madley-Dowd *et al.* (2019), também destacam que dados ausentes podem causar viés e sempre causarão uma redução na eficiência das análises. Dessa forma, entre várias técnicas disponíveis para lidar com dados faltantes, optou-se pela imputação múltipla por se mostrar a mais adequada por melhorar as estimativas de parâmetros, erros padrão e estatísticas t (PATRICIAN, 2002).

O método de imputação múltipla, proposto por Rubin (1977), foi inicialmente desenvolvido para lidar com respostas faltantes em grandes conjuntos de dados compartilhados. Sua utilidade se estendeu para diversas configurações de dados ausentes, tornando-se uma ferramenta amplamente aplicável para análises estatísticas (BARNES; LINDBORG; SEAMAN JR., 2006) e uma prática comum para evitar a perda total das observações correspondentes (OLLILA; NILSSON; HESS, 2014). De acordo com White, Royston e Wood (2011), o principal conceito da imputação múltipla é usar a distribuição dos dados observados para estimar um conjunto de valores plausíveis para os dados ausentes. Os componentes aleatórios são incorporados a esses valores estimados para refletir sua incerteza. Vários conjuntos de dados são criados e, em seguida, analisados individualmente, mas de forma idêntica, para obter um conjunto de estimativas de parâmetros. Por fim, as estimativas são combinadas para obter as estimativas gerais, as variâncias e os intervalos de confiança.

A imputação múltipla é uma técnica estatística muito utilizada em pesquisas da área da saúde para lidar com problemas de inferência estatística causados por informações ausentes (JAKOBSEN *et al.*, 2017). Essa técnica permite ao pesquisador gerar ou imputar valores ausentes com base nos dados existentes, de forma a aproximar os valores imputados do valor “real” observado, preservando a incerteza associada a esses valores ausentes e outras características importantes do conjunto de dados, como médias, variâncias, parâmetros de regressão (WAYMAN, 2003). Como a maioria dos modelos estatísticos se baseia na análise apenas de dados completos, a imputação ajuda a preservar o poder analítico do modelo e a evitar viés causado por dados ausentes, o que resulta em uma análise mais precisa, e ajuda a evitar a perda de informações que poderia aumentar os erros padrão das estimativas devido à redução do tamanho da amostra (PATRICIAN, 2002; CHEN; HAZIZA, 2019).

Entre os diversos tipos de imputação múltipla, foi utilizada a técnica de imputações múltiplas usando equações encadeadas (WHITE; ROYSTON; WOOD, 2011), por meio da qual foram gerados 500<sup>28</sup> conjuntos de dados imputados para a amostra com 53 observações. Uma vez gerado, cada conjunto de dados é analisado estatisticamente, e os resultados são agrupados para obter um conjunto final de estimativas e inferências de parâmetros (RAGHUNATHAN; REITER; RUBIN, 2003). As imputações múltiplas foram feitas pelo STATA 17 através do

---

<sup>28</sup> De acordo com Ser, Keskin e Yilmaz (2016), quanto maior o número de imputações, maior será a eficiência das estimativas de parâmetros. Segundo Graham, Olchowski e Gilreath (2007), geralmente 20 imputações geram excelentes resultados nas estimativas de valores ausentes durante a imputação múltipla. No entanto, Madley-Dowd *et al.* (2019) argumentam que em amostras no qual o percentual de dados ausentes é muito elevado, recomenda-se realizar mais de 250 imputações para obter estimativas mais estáveis da fração de informações ausentes (*fraction of missing information*, FMI).

pacote *mi impute* e *mi estimate* com base nos tutoriais de *Multiple Imputation by Chained Equations (MICE)* de White, Royston e Wood (2011) e Royston e White (2011)<sup>29</sup>. Neste caso, foi realizada a imputação múltipla parcial, na qual a amostra final para as análises é composta pelas respostas originais e os dados imputados, de forma que apenas as observações ausentes são substituídas pelas imputações múltiplas (REITER, 2009). Devido ao pequeno tamanho da amostra, os resultados para a imputação múltipla com 53 observações não foram utilizados para fins de análise dos resultados e estão apresentados no Apêndice F.

Assim, a imputação múltipla também foi utilizada para gerar uma amostra de observações sintéticas a partir da amostra de observações reais com a finalidade de aumentar o número de observações. O tamanho da amostra ou do conjunto de dados é considerado um fator crítico para várias metodologias de análise de dados. Muitos testes estatísticos exigem um tamanho de amostra apropriado para verificar o poder ou a confiabilidade dos resultados (HEINE *et al.*, 2023). A amostra dessa pesquisa, mesmo após utilizar a imputação múltipla para resolver o problema dos dados faltantes, se manteve pequena (53), o que prejudicou a interpretação dos resultados, replicabilidade e robustez dos modelos analisados.

De acordo com Hill, Griffiths e Lim (2018), tamanhos de amostra maiores são mais apropriados porque diminui a variância e covariância dos estimadores de mínimos quadrados e diminui a margem do erro, ou seja, quanto maior for o tamanho da amostra, maior será a precisão de estimativa dos parâmetros  $\beta_i$  e menor o erro. Além disso, a modelagem de dados requer um tamanho de amostra suficientemente grande para a reprodutibilidade sendo que um tamanho de amostra pequeno pode prejudicar a avaliação e desempenho do modelo (HEINE *et al.*, 2023).

Para conduzir uma pesquisa que apresente resultados confiáveis, é preciso que o estudo seja reproduzível, robusto, replicável e generalizável (GRUND; LÜDKTKE; ROBITZSCH, 2022). A geração de dados sintéticos é bastante utilizada para substituir informações sensíveis ou confidenciais, que não podem ser divulgadas, tal como pesquisas usando dados públicos ou experimentos médicos (RAGHUNATHAN; REITER; RUBIN, 2003; RAGHUNATHAN, 2021). Contudo, observa-se que estudos recentes, especialmente na área da saúde, têm gerado dados sintéticos, por meio de diversas técnicas, para lidar com os problemas de amostra muito

---

<sup>29</sup> Para mais informações sobre como proceder com o método de imputação múltipla e diferentes modelos de imputação, ver Chen e Haziza (2019). Ver também os manuais de imputação múltipla e estimação de modelos por imputação múltipla do STATA disponíveis em: <https://www.stata.com/features/overview/multiple-imputation/> e <https://www.stata.com/manuals/mimiestimate.pdf#mimiestimate>, respectivamente.



pequena que não confere reprodutibilidade e robustez para as análises estatísticas (CHAUDHARI; AGRAWAL; KOTECH, 2019; HEINE *et al.*, 2023).

Assim, o conceito de geração de dados sintéticos, originalmente utilizado para preservar a confidencialidade dos dados, foi adaptado para aumentar o tamanho da amostra. Ao fazer isso, se limitou o risco de divulgação das identidades e características dos entrevistados da pesquisa, ao mesmo tempo que se obteve resultados passíveis de replicabilidade e com estimativas mais precisas (LOONG; RUBIN, 2017).

De acordo com Loong e Rubin (2017), a geração de dados sintéticos pode ser feita através do método de imputação múltipla por equações encadeadas, a mesma abordagem utilizada para o tratamento de dados ausentes. Dito isto, foi utilizada a técnica de imputação múltipla por meio de equações encadeadas (MICE) para gerar 1000 observações totalmente sintéticas, isto é, sem utilizar as 53 observações reais, base para realização das regressões para as imputações (REITER, 2009). A abordagem de criação de dados totalmente, ou completamente sintéticos, usa os princípios básicos de uma análise Bayesiana de dados de pesquisa e o tratamento de dados ausentes por meio de imputação múltipla (RUBIN, 1987). Neste caso, os dados sintéticos são considerados como uma parte da amostra com dados ausentes e a inferência bayesiana envolve essencialmente a construção dos valores não observados com base nos valores observados, isto é, nos dados reais (RAGHUNATHAN, 2021). Por essa razão a abordagem de imputação múltipla pode ser utilizada para a geração de dados sintéticos. A partir disso, foram gerados 500 conjuntos de dados sintéticos com 1000 observações.

#### 3.4.2 Variáveis

Para verificar a hipótese 1 “*O uso das TDICs como ferramentas de comunicação na governança contribui para o alinhamento de interesses nas cooperativas agropecuárias*”, foi utilizada a variável dependente **alinhamento de interesses (alin)**; para a hipótese 2a “*Cooperativas com características de estrutura de governança descentralizada adotam mais tecnologias de comunicação digital*”, foi utilizada a variável dependente **número de TDICs adotadas (tdics)**; para a hipótese 2b “*Cooperativas com características de estrutura de governança descentralizada realizam mais reuniões da alta gestão on-line*”, foi construída a variável dependente **TDICs para as reuniões de governança (tdic\_gov)**.

*Alinhamento de interesses (alin)*: a construção dessa variável foi fundamentada em Hakelius e Hansson (2016). Para mensurar o alinhamento de interesses, foi construído um

índice a partir da pontuação média para as seguintes variáveis observadas<sup>30</sup>: 1) Percepção de uma tomada de decisões mais alinhada aos interesses dos cooperados; 2) Percepção de uma diminuição de conflitos e desacordos entre os cooperados e a diretoria executiva; 3) Percepção de uma diminuição de custos de monitoramento; 4) Percepção de uma menor heterogeneidade de interesses dos cooperados; 5) Percepção de uma maior transparência da gestão executiva; e 6) Percepção de um menor custo de tomada de decisões. Os indicadores de alinhamento de interesses investigados foram coletados perguntando o grau de concordância do(a) conselheiro(a)/diretor(a) executivo(a) sobre as afirmativas propostas, medidas por meio de uma escala Likert de 1 a 5 pontos. Considerou-se o intervalo de 5 anos nas afirmativas como forma de controle pela maior adoção de TDICs durante os 5 anos de pandemia (2019-2023).

*Número de TDICs adotadas (tdics)*: consiste na soma de todas as TDICs selecionadas pelos respondentes como aquelas que a cooperativa adota como canal de comunicação com os cooperados, entre elas: WhatsApp, Email, Videochamadas e reuniões online, Site, Redes Sociais, Revistas/Boletins informativos online e Aplicativo/Área do cooperado. Essa relação de TDICs foi construída com base na literatura existente sobre utilização de TDICs em cooperativas agropecuárias, tal como Brown *et al.* (2013), Keeling-Bond e Bhuyan (2011) e Cristóbal-Montegut e Daries (2017). Além disso, foram utilizados exemplos práticos das maiores cooperativas agropecuárias brasileiras, como Frísia, Integrada, Cooperalfa e Coopercitrus, observando em seus sites e redes sociais, como essas cooperativas estão utilizando as TDICs para a comunicação na governança.

*TDICs para reuniões de governança (tdic\_gov)*: a adoção de TDICs para as reuniões de governança foi mensurada por meio de um índice construído a partir da pontuação média para as seguintes variáveis observadas: 1) Forma de realização da assembleia digital em 2023; 2) Forma de realização das reuniões do conselho de administração; 3) Forma de realização das reuniões do conselho fiscal; e 4) Forma de realização das reuniões entre conselho de administração e diretoria executiva. Ambas as variáveis observadas são binárias o que significa que a realização de reuniões completamente presenciais foi codificada como 0, enquanto a realização de reuniões totalmente digitais ou híbridas foi codificada como 1. A construção das afirmativas foi baseada em estudos sobre digitalização da governança corporativa em empresas de direito (BOHINC, 2022; ZETZSCHE *et al.*, 2022).

---

<sup>30</sup> De acordo com Sullivan e Artino Jr. (2013), quando se pretende medir conceitos menos concretos, onde é improvável que uma única variável de pesquisa seja capaz de capturar totalmente o conceito que está sendo avaliado, tal como o alinhamento de interesses nessa pesquisa, essa prática é recomendada.

São variáveis independentes do modelo de regressão para a hipótese 1 as variáveis **tdics** e **tdic\_gov**. Espera-se um impacto positivo dessas variáveis no alinhamento de interesses, isto é, quanto mais TDICs adotadas, maior o alinhamento de interesses. As variáveis independentes para as hipóteses 2a e 2b por sua vez, são as características de governança que determinam uma estrutura de governança tradicional estendida, denominada descentralizada neste estudo, sejam elas: **1) Existência de um diretor executivo contratado (deind)**; e **2) Descentralização das decisões de gestão (decdg)**. Para a construção da variável **decdg**, adotou-se a segunda condição proposta por Moura Costa, Chaddad e Furquim de Azevedo (2013) a respeito da separação entre propriedade e controle. Segundo os autores, a separação efetiva somente ocorre quando as decisões de controle (ratificação e monitoramento) e de gestão (proposição e implementação) são atribuídos, respectivamente, ao conselho e à diretoria executiva contratada.

Ambas as variáveis que caracterizam uma estrutura de governança descentralizada são binárias, portanto, se a cooperativa não possui um diretor executivo contratado, ela é caracterizada com estrutura de governança tradicional/centralizada e a variável **deind** codificada como 0; do contrário, caso a cooperativa tenha um diretor executivo contratado, ela é caracterizada com estrutura de governança tradicional estendida/descentralizada, e a variável codificada como 1. Da mesma forma, se as decisões de gestão (proposição e implantação) não são completamente delegadas para a diretoria executiva, a cooperativa é caracterizada com estrutura de governança centralizada e a variável **decdg** codificada como 0, e no caso de as decisões de gestão serem completamente delegadas para a diretoria executiva, a cooperativa é caracterizada com estrutura de governança descentralizada e a variável codificada como 1. Com base nessas duas variáveis foi construído um índice para representar uma estrutura de governança descentralizada (**govdes**) que consiste em uma variável binária e assume o valor 1 se a soma das variáveis **deind** e **decdg** é maior que 1, e 0 caso contrário.

Uma prática comum em cooperativas do norte da Europa é a presença de conselheiros externos no conselho de administração (BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014). Além das duas características de estrutura de governança descentralizada (**deind** e **decdg**), foi utilizada a variável **existência de um membro independente no conselho (csind)**<sup>31</sup> como

---

<sup>31</sup> No Brasil, a presença de conselheiros independentes em cooperativas agropecuárias ainda é limitada, principalmente devido às restrições impostas pela legislação (Lei 5.764/1971), que exige que os membros do Conselho de Administração sejam cooperados. Entretanto, algumas cooperativas agropecuárias têm adotado práticas de governança que incluem conselheiros independentes, mesmo que apenas com funções consultivas, como forma de agregar valor com base em expertise externa sem exercer influência direta sobre as decisões estratégicas.

característica de governança. Essa variável, no entanto, não foi utilizada para compor a variável **govdes**, uma vez que trata da composição do CA e não da delegação das decisões de gestão, principal foco investigado nessa tese. Contudo, por ser uma característica de governança adotada pelas cooperativas da amostra (13,21%) e adotada principalmente por cooperativas com estrutura de governança denominadas “não-tradicionais” (GRASHUIS; COOK, 2017), que possuem algumas das características de governança das cooperativas denominadas descentralizadas nessa pesquisa, essa variável foi incluída como variável de interesse no modelo. Espera-se que a presença de um conselheiro independente no CA das cooperativas influencie positivamente o alinhamento de interesses e a adoção das TDICs.

As variáveis **govdes** e **csind** também foram utilizadas como variáveis de controle no modelo de regressão para a hipótese 1 visto que, de acordo com Nilsson (2018), a delegação de controle dentro das cooperativas agropecuárias e adoção de uma estrutura de governança “não-tradicional” desempenha um papel significativo para obter níveis mais elevados de alinhamento de interesses dos cooperados com a cooperativa. Além disso, Hendrikse e Bijman (2002) ressaltam que o alinhamento de interesses entre os cooperados e a cooperativa pode melhorar no decorrer dos anos. Portanto, para o modelo da hipótese 1, também foi controlado a **idade da cooperativa (idad)**, mensurada por meio do logaritmo da idade em anos.

No que concerne às hipóteses 2a e 2b, segundo Hakelius e Hansson (2016), cooperativas maiores apresentam menos alinhamento de interesses devido a maior heterogeneidade entre os cooperados. Arcas-Lario, Martín-Ugedo e Mínguez-Vera (2014) também afirmam que cooperativas maiores apresentam maior assimetria informacional. Além disso, no que concerne à inovação e adoção de TDICs, Santos, Guzmán e Ahumada (2024) ressaltam que o tamanho da cooperativa afeta positivamente a adoção de TDICs. Martinez-Gomez, Domenech e Mas-Verdú (2016) ressaltam que o tamanho da empresa é um dos principais fatores que afetam a adoção de TDICs. A partir disso, espera-se que o tamanho da cooperativa tenha uma influência negativa no alinhamento de interesses e positiva na adoção das TDICs.

Segundo Feng, Friss e Nilsson (2016), a variável “tamanho da cooperativa” é um construto multifacetado que pode ser medido por meio do número de membros, receita da cooperativa, número de atividades que a cooperativa realiza, total de ativos da cooperativa, região geográfica de atuação da cooperativa, entre outros. Optou-se por adotar as variáveis de controle para tamanho da cooperativa: número de membros, escopo de atuação da cooperativa, presença de mercado e segmentação.

A variável **número de membros (memb)**, foi construída com base em Santos, Guzmán e Ahumada (2024) e assume o valor “0” se o número de membros for de 20 a 50, “1” se o

número de membros for de 51 a 100, “2” de 101 a 250, “3” de 251 a 500, “4” de 501 a 1000” e “5” se a cooperativa tiver mais de 1000 membros. Para as análises, utilizou-se o valor médio observado dentro das categorias, isto é, 35, 75, 175, 375 e 750 para criar uma variável contínua. Como o número de observações para algumas das variáveis contínuas foi muito pequeno, as observações foram reagrupadas de forma a obter mais observações por grupo, não prejudicar as interpretações estatísticas e tornar a análise mais robusta. Dessa forma, a variável número de membros foi transformada em uma variável contínua que representa três categorias: “até 250 membros”, “entre 251 e 1000” e “mais de 1000”. As variáveis **escopo de atuação da cooperativa (divloc)**, **presença de mercado (divsv)** e **segmentação (divst)** adotam uma estrutura binária, na qual a existência de diversificação é codificada como 1, caso contrário 0. A Tabela 1 apresenta as variáveis do estudo com suas respectivas médias e desvios padrão.

**Tabela 1 - Variáveis e estatísticas descritivas (continua)**

| Variável   | Sigla    | Tipo                                     | Medida  | Fonte   | Média | Desvio Padrão |
|--|----------|--|---|---|-------|---------------|
| <b>Alinhamento de interesses</b>   | alin     | Dependente (H1)                          | Pontuação média das variáveis observadas que compõem o índice                       | Hakelius e Hansson (2016)                           | 2,66  | 0,63          |
| <b>Número de TDICs adotadas</b>  | tdics    | Dependente (H2a)/ Independente (H1)      | Soma das TDICs adotadas   | Interpretação própria                               | 3,64  | 2,21          |
| <b>TDICs para reuniões de governança</b>                                   | tdic_gov | Dependente (H2b)/ Independente (H1)      | Pontuação média das variáveis observadas que compõem o índice                       | Interpretação própria                               | 0,15  | 0,28          |
| <b>Existência de um diretor executivo contratado</b>                       | deind    | Independente (H2a e H2b) /Controle (H1)  | Binário: 1 se ao menos um diretor executivo contratado; 0 caso contrário.           | Grashuis (2020)                                     | 0,28  | 0,45          |
| <b>Descentralização das decisões de gestão</b>                             | decdg    | Independente ((H2a e H2b) /Controle (H1) | Binário: 1 se decisões de gestão completamente delegadas para DE; 0 caso contrário. | De Moura Costa, Chaddad e Furquim de Azevedo (2013) | 0,30  | 0,46          |
| <b>Existência de um conselheiro de administração externo/não-cooperado</b> | csind    | Independente (todos os modelos)          | Binário: 1 se existe algum conselheiro independente no CA; 0 caso contrário.        | Grashuis e Cook (2017)                              | 0,13  | 0,34          |
| <b>Estrutura de governança descentralizada</b>                             | govdes   | Independente (H2a e H2b) /Controle (H1)  | Binário: 1 se soma deind e decdg > 1; 0 caso contrário.                             | De Moura Costa, Chaddad e Furquim de Azevedo (2013) | 0,11  | 0,31          |

**Tabela 1 – Variáveis e estatísticas descritivas (conclusão)**

| Variável                                | Sigla  | Tipo                        | Medida  | Fonte   | Média  | Desvio Padrão |
|---|--------|-----------------------------|---|---|--------|---------------|
| <b>Número de membros</b>                | memb   | Controle (todos os modelos) | Variável contínua criada a partir do valor médio das categorias “de 20 a 50”, “de 51 a 100”, “de 101 a 250”, “de 251 a 500”, “de 501 a 1000” “mais de 1000”, reagrupadas em “de 20 a 250” “de 251 a 1000” e “mais de 1000” em decorrência do baixo número de observações em algumas categorias. | Santos, Guzmán e Ahumada (2024) interpretação própria | 481,80 | 422,70        |
| <b>Escopo de atuação da cooperativa</b> | Divloc | Controle (todos os modelos) | 1 se a cooperativa atua em mais de uma região, 0 caso contrário.  | Grashuis e Cook (2017)                                | 0,07   | 0,26          |
| <b>Presença de mercado</b>              | Divsv  | Controle (todos os modelos) | 1 se a cooperativa presta mais de um serviço, 0 caso contrário.   | Grashuis e Cook (2017)                                | 0,79   | 0,41          |
| <b>Segmentação</b>                      | Divst  | Controle (todos os modelos) | 1 se a cooperativa atua em mais de um setor, 0 caso contrário.  | Grashuis e Cook (2017)                                | 0,70   | 0,46          |
| <b>Idade</b>                            | Ida    | Controle (H1)               | Logaritmo da idade da cooperativa em anos   | Martinez-Gomez, Domenech e Mas-Verdú (2016)           | 33,31  | 26,51         |

Fonte: elaboração própria.

### 3.4.3 Análise de dados

Para análise quantitativa e teste das hipóteses, foram utilizados os seguintes modelos de regressão que serão detalhados adiante:

- Tobit;
- Poisson;

#### - Modelo de Regressão de Tobit

Este modelo foi utilizado para teste da *H1: O uso das TDICs como ferramenta de comunicação na governança contribui para o alinhamento de interesses nas cooperativas agropecuárias* e *H2b: Cooperativas com características de estrutura de governança descentralizada realizam mais reuniões da alta gestão on-line*. Para os dois modelos as variáveis dependentes, **alin** e **tdic\_gov**, respectivamente, assumem um valor entre 0 e 1 e seguem uma distribuição normal  $N(\mu, \sigma^2)$ . Neste caso, Y para H1 e H2b apresenta uma distribuição normal censurada,  $Y \geq 0$  ou  $Y \leq 1$ . O modelo de regressão mais apropriado para

quando a variável dependente tem uma distribuição normal censurada, isto é, possui um limite inferior e/ou superior, é conhecido como modelo de estimativa de Tobit (TOBIN, 1958). Estudos anteriores já utilizaram o modelo de Tobit de dois limites para demonstrar a relação da adoção de certas características de propriedade e governança sobre os custos de agência em cooperativas agropecuárias (GRASHUIS, 2020).

Um modelo Tobit de dois limites é definido da seguinte forma (ROSETT; NELSON, 1975):

$$Y^* = X'\beta + \varepsilon,$$

E:

$$\begin{aligned} Y &= L_1 \text{ se } Y^* \leq L_1, \\ Y &= Y^* \text{ se } L_1 < Y < L_2, \\ Y &= L_2 \text{ se } Y^* \geq L_2. \end{aligned}$$

onde  $Y_1^*$  é uma variável latente (não observada para os valores menores que zero e maiores que um) que representa, para a hipótese 1, o alinhamento de interesses, e para a hipótese 2b, o uso das TDICs para as reuniões entre os atores da governança;  $X_i$  é um vetor das variáveis independentes que supostamente influenciam as variáveis dependentes **alin** e **tdic\_gov**;  $\beta$  é um vetor de parâmetros desconhecidos a ser estimado por meio da máxima verossimilhança;  $\varepsilon_i$  é um vetor dos termos de erro que são distribuídos normalmente com uma média de 0 e variância  $\sigma^2$ ;  $Y$  é a variável de resposta; e  $L_1$  e  $L_2$  são os limites inferiores e superiores, respectivamente.

A função de máxima verossimilhança para o modelo Tobit de dois limites é:

$$L(\beta, \sigma | Y, X, L_1, L_2) = \prod_{Y=L_1} \psi\left(\frac{L_1 - \beta'X}{\sigma}\right) \prod_{Y=Y^*} \frac{1}{\sigma} \Phi\left(\frac{Y - \beta'X}{\sigma}\right) \prod_{Y=L_2} \left[1 - \psi\left(\frac{L_2 - \beta'X}{\sigma}\right)\right],$$

na qual  $\psi$  e  $\Phi$  são funções de densidade normal e padrão, respectivamente.

### - Modelo de Regressão Poisson

Este modelo foi utilizado para teste da H2a: Cooperativas com estrutura de governança descentralizada adotam mais tecnologias de comunicação digital, na qual a variável

dependente **tdics** é calculada a partir da soma dos canais de comunicação digitais utilizados pela cooperativa. Devido à natureza discreta ou de "contagem" da variável dependente, recomenda-se o uso da regressão de Poisson (HAYAT; HIGGINS, 2014). De acordo com Hill, Griffiths e Lim (2018), quando a variável dependente em um modelo de regressão é uma contagem do número de ocorrências de um evento, ou seja, a variável de resultado é  $y = 0; 1; 2; 3; \dots$ , a regressão de Poisson irá explicar a probabilidade desse evento ocorrer. Especificamente na hipótese 2a, o evento é a probabilidade de uma cooperativa adotar mais ou menos TDICs em decorrência de sua estrutura de governança e outras características.

Um modelo de regressão de Poisson é definido da seguinte forma:

$$f(y) = P(Y = y) = \frac{e^{-\lambda} \lambda^y}{y!}, y = 0, 1, 2, \dots$$

onde  $f(y)$  representa a probabilidade de a variável  $Y$  assumir valores inteiros não negativos. O termo fatorial (!) representa:

$$y! = y \times (y - 1 \times (y - 2) \times \dots \times 1)y!$$

Essa função de probabilidade é parametrizada por  $\lambda$ , que é tanto a média quanto a variação da variável dependente  $Y$ . Ou seja, em uma distribuição de Poisson, a variância é a mesma que seu valor médio:  $E(Y) = var(Y) = \lambda$ . O modelo de regressão de Poisson é expresso como:

$$Y_i = E(Y_i) + u_i = \mu_i + u_i$$

em que os  $Y$ s são distribuídos independentemente como variáveis aleatórias de Poisson com média  $\mu_i$  para cada indivíduo, expressa como:

$$\mu_i = E(Y_i) = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki}$$

em que os  $X$ s são algumas das variáveis que podem afetar o valor médio. Por exemplo, nossa variável de contagem ( $Y$ ) é o número de TDICs adotados por uma cooperativa (**tdics**), esse número dependerá de variáveis como a estrutura de governança da cooperativa (**govdes**), o



número de membros (**mem**), o escopo de atuação (**divloc**), a presença de mercado (**divsv**) e a segmentação (**divst**). Para fins de estimativa, escrevemos o modelo como:

$$Y_i = \frac{\mu^Y e^{-\mu}}{Y!} + u_i$$

## **CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS ESTUDOS DE CASOS**

O resultado das análises dos casos é apresentado em duas etapas. Primeiro, são apresentadas as análises descritivas “dentro do caso”, que descrevem detalhadamente os padrões e características individuais de cada caso, como: i) características das cooperativas; ii) estrutura de governança; iii) forma como ocorre a comunicação na governança; e iv) contribuições das TDICs para a governança. Por fim, são apresentados os resultados das análises “entre casos”, a fim de destacar as diferenças e procurar semelhanças entre os casos, construir mapas comparativos e conduzir uma discussão prática e teórica, com o objetivo de testar pressupostos ou hipóteses a partir da comparação dos fatos observados nos estudos de caso e na literatura existente.

### **4.1 A Cooperativa Alfa (estrutura centralizada)**

A cooperativa alfa foi criada em 2004 com o objetivo de promover melhores oportunidades de negócios para os seus associados, atuando inicialmente como um grupo de compras. Nesse sentido, a cooperativa surgiu da necessidade de obter poder de barganha com os fornecedores de insumos agrícolas, que praticavam preços muito altos na época, em contraste com o baixo preço de venda de grãos no mercado. Foi a partir da necessidade de ser mais eficiente “da porteira para dentro” e de sobreviver a um momento difícil para a agropecuária brasileira que dois produtores (um economista e um agrônomo) viram na compra coletiva e na formação da cooperativa um negócio de sucesso.

Inicialmente, havia 53 produtores rurais associados à cooperativa, reunidos em 20 grupos familiares. Atualmente, a cooperativa tem 150 cooperados, distribuídos entre 49 grupos familiares. Esses cooperados são produtores com áreas que variam de 400 a 10 mil hectares e, portanto, demandam uma alta quantidade de insumos agrícolas.

A razão de ser da cooperativa alfa é negociar insumos agrícolas e transferir diretamente os benefícios e vantagens dessas negociações aos seus associados, mantendo uma margem mínima na cooperativa apenas para o funcionamento de sua estrutura. O negócio principal da cooperativa é maximizar a rentabilidade do cooperado. A cooperativa entende que a rentabilidade é sustentada pelo tripé “produtividade, comercialização e custo de produção”. Dentro desse pilar, as atividades da cooperativa dão mais ênfase ao aumento da produtividade e à redução do custo de produção do cooperado.

Para tanto, a cooperativa compra insumos e fertilizantes agrícolas no atacado, negociando um grande volume de produtos com seus fornecedores, promove uma maior eficiência produtiva e agrega conhecimento sobre o mercado agrícola exclusivamente aos seus cooperados, através de consultorias especializadas nos mercados de sementes, fertilizantes, defensivos e técnicas agrícolas. Além disso, todos os seus cooperados estão vinculados a uma fundação que desenvolve pesquisas para fornecer informações agronômicas de qualidade sobre o sistema soja/milho. Apesar de não ser a sua atividade principal, a cooperativa também comercializa os grãos dos cooperados quando demandada, mas não trabalha com armazenagem e estocagem de grãos.

Como a cooperativa e os cooperados trabalham com *commodities* agrícolas (soja e milho), cujo preço é determinado pelo mercado, a cooperativa fornece consultorias sobre macroeconomia e sobre o mercado da soja e do milho, para que o produtor-cooperado tenha maior clareza de seu funcionamento, identifique qual é o melhor período para a venda da soja e do milho e tome decisões de investimento em sua fazenda com mais conhecimento e segurança.

Com relação a sua estrutura física, a cooperativa tem uma sede administrativa e um galpão para armazenar os insumos, fertilizantes e defensivos agrícolas. São 12 colaboradores que trabalham na sede e no armazém. Além disso, o armazém funciona com pouco estoque, uma vez que a cooperativa trabalha apenas com “estoque de segurança”, para atender algum eventual problema de demanda. Os pedidos são faturados e entregues diretamente na(s) fazenda(s) de cada produtor, conforme a sua solicitação, com exceção dos defensivos, que são entregues na cooperativa e retirados no armazém pelo produtor.

Por ser um grupo pequeno, os cooperados têm uma forte identificação e compreensão do negócio e dos objetivos da cooperativa. Segundo o entrevistado 2, o modelo de negócio da cooperativa, centrado em compras, já se tornou seu “DNA” e está profundamente enraizado entre todos os cooperados desde sua fundação. Esse entendimento é transmitido a todos os novos cooperados, e há um consenso de que a cooperativa deve facilitar o crescimento dos cooperados e priorizar o seu papel como central de compras.

Já houve uma época em que a cooperativa buscou atender outros tipos de demandas dos cooperados, mas percebeu que atuar em projetos diferentes do seu negócio principal estava gerando muitos custos, não trazia tantos benefícios aos cooperados e estava gerando insatisfação com a cooperativa. Assim, a cooperativa refez seu planejamento estratégico e optou por manter o foco apenas nas atividades que envolvem a compra de insumos agrícolas e as consultorias de mercado.

No que concerne à fidelidade dos cooperados, de acordo com o entrevistado 1, mais de 90% da compra de insumos agrícolas dos cooperados são feitas pela cooperativa. Os entrevistados 3 e 4 reforçam essa afirmação ao compartilhar a frequência com que compram insumos pela cooperativa, utilizam os serviços de consultorias de mercado e participam dos eventos técnicos promovidos pela cooperativa:

*“Todos os meus insumos são comprados por ela, sempre que preciso fazer algo novo, peço para que seja feito pela cooperativa para atingir outros cooperados. Eu utilizo todos os serviços disponibilizados, que basicamente são os de compra de insumos e serviços de consultoria em mercado. Uso sempre que preciso comprar algo, os serviços são disponibilizados praticamente mensalmente, na análise de mercado e comercialização.” (E3).*

*“Agora as compras sim, eu faço 100% pela cooperativa. Uma ou outra que nessa mudança de gestão, nessa reestruturação da cooperativa, mudaram o quadro de funcionários e eu acabei fazendo algumas compras por fora. Mas nesses últimos 20 anos, se eu fiz uma ou duas compras por fora foi muito. É sempre 100% via cooperativa. Eu passo minha demanda para eles quando eles abrem a demanda, quando eles pedem a abertura da plataforma, a gente passa a nossa demanda e eu confio plenamente no trabalho deles ali.” (E4).*

*“A cooperativa tem as consultorias desde a compra de químicos, compra de fertilizantes, é, previsão de tempo. Eu participo assiduamente nisso. Hoje eu sou 100% dependente dos serviços da cooperativa.” (E4).*

*“Eu tenho o costume de participar de todos [os eventos e palestras], sempre que são disponibilizados.” (E3).*

*“Com toda a frequência. Toda vez que tem algum evento [feiras], os informativos, os dados da Fundação, as consultorias, 100% das consultorias, a gente participa 100%. Ou eu, ou até um funcionário nosso [...] tem sempre alguém participando.” (E4).*

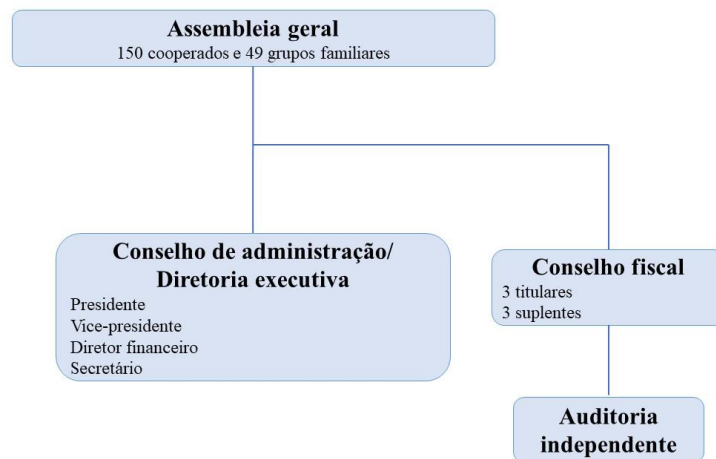
A partir disso, pode-se afirmar que o compartilhamento mútuo do “DNA” da cooperativa é o principal fator associado ao comprometimento dos cooperados. Outro fator é o dever que o cooperado tem de manter a fidelidade e assiduidade na compra de insumos da cooperativa, sendo passível de eliminação do quadro societário caso não mantenha seu nível de fidelidade nas negociações, conforme previsto em estatuto. Com relação a comercialização de grãos, os cooperados tem uma participação média. Isto é, nem sempre o cooperado negocia e vende sua produção pela cooperativa. Mas isso se deve, principalmente, ao reposicionamento estratégico da cooperativa alfa com a nova administração, como ressaltado pelo entrevistado 4:

*“Então eu faço minhas vendas hoje tudo por fora, uma ou outra agora que tá saindo um grupo que eles tão tentando retomar o serviço, que era muito forte. A gente, é, boa parte dos cooperados sempre negociou [as vendas de grãos] por meio da cooperativa. Essa última gestão que achou por bem acabar com esse serviço [de comercialização] e focar na compra.” (E4).*

#### 4.1.1 A estrutura de governança na cooperativa alfa

A cooperativa alfa possui uma estrutura de governança composta por uma assembleia geral, um conselho de administração e um conselho fiscal. A assembleia geral (AG), ordinária e extraordinária, é composta pelos 150 cooperados e é o órgão supremo de decisão dentro da cooperativa. O conselho de administração é o órgão que administra a cooperativa e é constituído por 1 presidente, 1 vice-presidente, 1 diretor financeiro e 1 secretário, cada um com suas responsabilidades delimitadas no estatuto. Os membros do conselho de administração são eleitos pela assembleia geral por um período de 2 anos, sendo passíveis de reeleição por mais 2 anos. O conselho fiscal da cooperativa é composto por 3 membros titulares e 3 suplentes, também eleitos em assembleia geral por um mandato de 1 ano, renovável por mais 1 ano. Nenhum dos membros do CA e do CF é remunerado. A cooperativa também contrata uma auditoria externa independente, escolhida pelo CF, para elaborar os balancetes e relatórios contábeis e prestar contas à AG. A Figura 7 ilustra a estrutura de governança da cooperativa alfa.

**Figura 7 - Estrutura de governança cooperativa alfa**



Fonte: dados da pesquisa (2023).

A assembleia geral ordinária ocorre anualmente no primeiro trimestre do ano e as assembleias gerais extraordinárias são realizadas quando necessário. De acordo com o entrevistado 1, o nível de participação nas assembleias em relação ao número total de cooperados, é baixo: dos 150 cooperados, apenas 30% participam frequentemente das reuniões. Isso ocorre porque muitos cooperados são do mesmo grupo familiar, então somente dois ou três

membros da família participam nas assembleias representando o seu grupo. Assim, enquanto a participação individual é baixa, a participação dos grupos familiares é média, uma vez que, dos 49 grupos, 50% dos representantes participam nas assembleias. O entrevistado 3, por exemplo, é um cooperado que participa das assembleias quando tem disponibilidade em sua agenda. Já o entrevistado 4 está sempre presente nas assembleias ou é representado por alguém do grupo familiar:

*“Participo [das assembleias] sempre que possível, mas infelizmente minha agenda anda muito corrida e nem sempre consigo.” (E3).*

*“Somos sempre bem ativos nas assembleias, sempre participando.” (E4).*

A cooperativa realizou duas assembleias em formato virtual durante a época da pandemia de Covid-19. De acordo com o entrevistado 2, a assembleia online não teve influência significativa no nível de participação dos cooperados. O que se percebeu foi uma dificuldade na realização da assembleia online devido às limitações na conexão com a internet da região em que a cooperativa atua.

De acordo com o estatuto da cooperativa, as principais atribuições da AG são: 1) Eleição/destituição dos membros dos conselhos; 2) Aprovação da prestação de contas; 3) Decisão sobre a destinação das sobras/rateio das perdas; 4) Formas de integralização das cotas-parte; 5) Reforma do estatuto; 6) Alteração do objetivo da cooperativa; 7) Dissolução da sociedade; 8) Fusão, incorporação ou desmembramento; e 9) Outros assuntos de interesse dos associados. Assembleias extraordinárias são convocadas sempre que a cooperativa tem algum projeto de mudança, seja estrutural, no objeto da sociedade ou no modelo de atuação da cooperativa. Decisões sobre questões não listadas no estatuto, especialmente aquelas que envolvem o dia a dia da cooperativa, são delegadas ao conselho de administração.

As responsabilidades estatutárias dos membros do CA incluem: 1) Estabelecer normas para o funcionamento da cooperativa (regimento interno); 2) Autorizar a contratação de bens, serviços e financiamentos; e 3) Acompanhar e monitorar as atividades da cooperativa e seu estado econômico. Ao conselho fiscal compete a fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da cooperativa, bem como a contratação de uma auditoria independente.

A estrutura de governança da cooperativa alfa passou por algumas modificações desde a sua criação. De 2004 a 2014 a cooperativa adotou uma estrutura de governança tradicional, com uma assembleia geral, um conselho fiscal e um conselho de administração. De 2014 a 2021 a cooperativa contratou um gerente geral para assumir a função de diretor executivo. Desde a nova reforma estatutária realizada em 23 de março de 2021, a administração da cooperativa

voltou a ser de responsabilidade dos membros do CA<sup>32</sup>. O presidente do CA ocupa o cargo de diretor executivo, mas as atribuições e responsabilidades do cargo são compartilhadas entre os quatro integrantes (presidente, vice-presidente, diretor-financeiro e secretário). Portanto, o CA tem autonomia para realizar todas as atividades da gestão executiva e que envolvem as atividades diárias da cooperativa.

Para administrar a cooperativa, os membros do CA contam com o apoio de duas gerências que os assessoram e reportam sobre o dia a dia da cooperativa. A gerência administrativa/financeira é responsável por todos os trâmites financeiros na cooperativa, como pagamentos de fornecedores, faturamento e recebimento dos cooperados. A gerência de compras e comercialização é responsável por toda a parte que envolve a negociação dos insumos agrícolas e comercialização e é o principal responsável pela gestão das demandas enviadas pelos cooperados.

Os gestores têm autonomia para realizar as operações diárias da cooperativa e todas as ações são reportadas semanalmente ao CA. De uma a duas vezes na semana os membros do CA se reúnem com os dois gestores para tomar as decisões administrativo/financeiras e de compras/comercialização. Essas reuniões são realizadas presencialmente na sede da cooperativa.

Em se tratando de separação entre propriedade e controle e das funções de decisão (proposição, aprovação, implementação e monitoramento) na cooperativa alfa, os cooperados (através da assembleia) são os principais responsáveis pela proposição de novos projetos e atividades da cooperativa. No entanto, essa iniciativa também pode vir dos membros do CA. Segundo o entrevistado 1, como a cooperativa tem uma orientação para o usuário e atua para atender as necessidades e interesses dos associados, muitos dos projetos são proposições dos próprios cooperados ou dos membros do CA.

A aprovação desses projetos também é de responsabilidade da AG. O entrevistado 1 pontuou que aquisições específicas em nome da cooperativa, tal como a construção de um silo, um armazém, aquisição de terras, ou mudanças nas atividades econômicas da cooperativa são decisões que são levadas para assembleia. No entanto, as decisões do dia a dia da cooperativa que envolvem a compra de insumos e a comercialização de produtos são realizadas sem necessidade de aprovação em assembleia.

---

<sup>32</sup> O gerente geral foi inicialmente contratado com o intuito de ampliar o escopo e atuação da cooperativa e profissionalizar a gestão executiva. Contudo, após alguns anos adotando essa estratégia, os cooperados perceberam que o planejamento estratégico e as proposições da gestão executiva estavam tirando o foco da principal atividade para a qual a cooperativa foi criada, isto é, para ser um "grupo de compras".

Apesar disso, os cooperados participam ativamente em algumas operações que fazem parte do dia a dia da cooperativa. Por exemplo, existe uma câmara de compras, onde os cooperados podem participar da negociação dos insumos junto do fornecedor. Além disso, as compras e comercialização são realizadas sempre com base na demanda do cooperado. Percebe-se, portanto, que a cooperativa busca estreitar as relações com os cooperados, aproximando-os da tomada de decisão na cooperativa, especialmente porque as tomadas de decisão sobre a compra de insumos afetam diretamente o negócio do cooperado.

O tamanho da cooperativa, o número de associados e o estreitamento da relação entre a diretoria executiva e os cooperados também colabora para que os novos projetos da cooperativa tenham como ponto de partida o cooperado. A fala do entrevistado 1 deixa explícita essa relação:

*“Como a gente é uma cooperativa pequena, a ligação, o contato entre a diretoria executiva e o cooperado é muito estreito, né? Não existe um distanciamento muito grande pelo fato de a gente ter um número de pessoas muito pequeno na cooperativa, né? Então, por conta disso, as propostas são feitas pelos cooperados.” (E1).*

O conselho de administração (junto com as duas gerências) fica responsável por implementar as propostas dos cooperados e pelas atividades rotineiras da cooperativa. A responsabilidade pelo monitoramento das atividades e da execução de projetos aprovados em assembleia é majoritariamente dos membros do CA. Além disso, os cooperados (assembleia) contam com o CF como órgão de apoio dentro da estrutura de governança para monitorar as operações, atividades e serviços da cooperativa do ponto de vista econômico.

Considerando a separação entre propriedade e controle na perspectiva de Jensen e Meckling (1976), não ocorre uma separação efetiva entre propriedade e controle na cooperativa alfa porque os mesmos agentes de governança que são responsáveis pela proposição dos projetos também são responsáveis pela aprovação. Observa-se que a cooperativa alfa adota uma estrutura de governança tradicional, denominada nesta pesquisa como ‘centralizada’ devido à centralização das funções de decisão nos membros do CA e cooperados e inexistência de uma diretoria executiva contratada sob o regime celetista para as quais são atribuídas a proposição e implantação de projetos. A cooperativa até tinha antigamente uma estrutura de governança com um diretor executivo contratado que era responsável pela proposição e implementação de novos projetos, mas, como mencionado, ela preferiu se reestruturar como uma cooperativa centralizada e tradicional porque esses novos projetos estavam se distanciando do propósito da cooperativa. O Quadro 9 apresenta a distribuição das funções de decisão entre os agentes de governança da cooperativa alfa.



**Quadro 9** - Distribuição das funções de decisão na cooperativa alfa

| Agentes de governança                                   | Decisão de gestão |          | Decisão de controle |               |
|---|-------------------|----------|---------------------|---------------|
|   | Proposição        | Execução | Aprovação           | Monitoramento |
| Assembleia  | X                 |          | X                   | X             |
| Conselho fiscal   |                   |          |                     | X             |
| Direção executiva de responsabilidade dos membros do CA | X                 | X*       | X                   | X             |

\* A execução das atividades da cooperativa é assessorada pelas duas gerências.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No que concerne aos problemas de agência e, analisando a estrutura de governança sob a perspectiva de separação entre propriedade e controle de Berle e Means (1991), na cooperativa alfa ocorre uma separação parcial, na qual um grupo seletivo de associados são eleitos em assembleia ordinária para controlar a cooperativa, sem remuneração. Apesar de os membros do CA serem cooperados, destaca-se que a estrutura de governança da cooperativa alfa favorece a existência de conflitos de agência de tipo II<sup>33</sup>, uma vez que grande parte das decisões administrativas e diárias da cooperativa são delegadas a um grupo composto por apenas quatro cooperados e dois gerentes contratados.

No entanto, percebe-se que a razão de ser da cooperativa está bem enraizada pelos cooperados e pelos membros da gestão executiva (CA), o que contribui para um consenso maior dos interesses dos agentes e dos principais. Além disso, percebe-se que os interesses dos cooperados estão alinhados com aqueles do grupo fundador da cooperativa.

*“Então é bem direcionado e bem alinhado com o que o cooperado que entrou, que fundou a cooperativa atrás ou que entrou depois, ele tem essa linha de pensamento muito parecida, né? Senão, possivelmente não daria certo, né? Se tivesse algumas diferenças muito grandes na linha de pensar dos cooperados, com certeza não daria certo, né?” (E2).*

Hakelius e Nilsson (2020) apontam que uma maior sintonia de interesses é obtida quando há valores compartilhados e maior aceitação e cumprimento de normas comuns. Portanto, a clareza do propósito da cooperativa bem enraizada pelos cooperados e pela gestão executiva pode ser um dos fatores que contribuam para a maior harmonia de interesses na governança da cooperativa. O senso de pertencimento, as relações de amizade e a forma como os cooperados enxergam a cooperativa e a compreendem claramente como um grupo de compras é um outro fator que contribui para a minimização dos conflitos de interesses na cooperativa alfa:

<sup>33</sup> As relações de agência de tipo II ocorrem entre principais e principais, geralmente quando sócios majoritários ou com maior cota parte assumem a administração da empresa (SUTTON et al., 2018). Problemas de agência tipo II são clássicos em empresas familiares e tem sido analisado com mais frequência nos últimos 7 anos (CALABRÒ; CAMPOPIANO; BASCO, 2017; PURKAYASTHA; VELIYATH; GEORGE, 2022).

*“Sim, sempre! Como somos muito amigos, a gente conversa sobre isso [a administração da cooperativa] de maneira proativa e sempre buscando melhorar.” (E3).*

*“Em todas as diretorias que passou, da primeira até essa última, eu sou muito ligado com eles. A gente participa de grupos de amigos juntos. [...] Isso que fortalece a cooperativa.” (E4).*

Além disso, a cooperativa atua de forma a repassar todo e qualquer benefício oriundo das negociações para os cooperados, o que permite sua atuação exclusivamente de acordo com os interesses dos cooperados. Essa característica também é bem compreendida pelos cooperados, que veem a cooperativa não apenas como uma extensão do seu negócio, mas como uma aliada para o crescimento dos cooperados, tal como ressaltado pelos entrevistados 3 e 4.

*“Então assim, a gente fala que a gente maximiza a rentabilidade do cooperado e a gente entende que a cooperativa não precisa crescer. Quem tem que crescer é o cooperado. Então é assim, é a legítima cooperativa. Então eu tenho um percentual que eu cobro em cima do produtor, mas é pra manutenção da minha estrutura mesmo, né? O restante, todos e qualquer benefício que eu consigo eu repasso pra ele (o cooperado), né? Então, basicamente isso e o pessoal tem em mente que a cooperativa foi criada para isso [...]” (E2).*

*“Meu papel é lutar para que a cooperativa sempre consiga o melhor negócio para o cooperado, que tenha um bom relacionamento com os fornecedores e tenha equipe comprometida com o nosso objetivo principal, que é maximizar a rentabilidade do cooperado.” (E3).*

*“Eu sempre falei que a cooperativa é a extensão do meu negócio. Se a gente tem sucesso no nosso negócio, hoje, a gente deve isso muito à nossa cooperativa. Que a gente sozinho é uma coisa. Só quem passa por isso entende que hoje, estar sozinho e estar em conjunto em um bloco de pessoas que pensam da mesma forma é outra coisa. Então meu sucesso enquanto negócio tá diretamente ligado à cooperativa. E a nossa cooperativa tem a nossa cara.” (E4).*

*“[...] a nossa política lá dentro é de não ter sobras, ou seja, sempre achar o melhor negócio para o cooperado.” (E3).*

*“Toda a vantagem, todo o ganho, vai para o cooperado. A nossa cooperativa é forte, mas quem é forte mesmo, que cresce, é o cooperado.” (E4).*

Outros fatores colaboram para que os riscos inerentes aos problemas de agência tipo II<sup>34</sup> (como a assimetria de informação), tenham menores chances de ocorrer na cooperativa alfa, entre eles a homogeneidade do perfil dos cooperados: todos tem como atividade principal na sua fazenda a produção de grãos (soja e milho) e são médios e grandes produtores.

<sup>34</sup> No caso das empresas de capital aberto esse risco pode ser representado por um sócio dominante ou grupo de sócios que exercem seu controle para obter benefícios particulares às custas dos demais sócios, dado o seu posicionamento dentro da estrutura de governança como diretores executivos (SUTTON *et al.*, 2018). Nas cooperativas observa-se esse problema de agência de tipo II quando os membros do CA não atuam de forma a atender os interesses de todos os ‘grupos’ de membros da cooperativa, mas de um grupo restrito de cooperados, ou tão somente os interesses dos membros do CA (POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2013).

Segundo Nilsson (2001), o tamanho da cooperativa pode ter influência sobre a existência de problemas de agência. O fato de a cooperativa ter 150 cooperados distribuídos em 49 grupos familiares pode contribuir para que a cooperativa alfa não apresente tantos conflitos de agência e que os interesses e necessidades dos associados seja mais homogêneo. De fato, é mais comum que cooperativas grandes e com um maior número de cooperados e atividades apresentem mais conflitos de interesses e problemas de agência (HÖHLER; KÜHL, 2018), o que não é o caso da cooperativa alfa. A cooperativa também possui uma política de que, para todo cooperado novo<sup>35</sup>, existe um período de adaptação para que o entrante estude e entenda qual é a forma de atuação da cooperativa e o seu objetivo principal. Além disso, novas ideias ou propostas de atuação para a cooperativa são aceitas, desde que aprovadas em assembleia e estejam em sintonia com o negócio da cooperativa.

Vale ressaltar que os aspectos mencionados acima não eliminam totalmente a possibilidade da inexistência de opiniões divergentes para a tomada de decisão na cooperativa alfa. A proposição de mudanças no planejamento estratégico que não foram aprovadas exemplificam isso, tal como pode ser observado a partir da fala do entrevistado 4.

*“Até, na nossa gestão, nós fizemos um planejamento estratégico, bem robusto, com uma empresa de São Paulo, super bem-feito. Fomos atrás do que o cooperado queria, mas não foi pra frente. Todos os serviços que nós tentamos fazer/implementar, e isso eu não sei se tem vantagens ou desvantagens, é, nós não conseguimos implantar. A essência da nossa cooperativa é esse grupo de compras mais do que a comercialização. Você vê que até a comercialização, que é, está diretamente ligado, resolvemos tirar o pé.” (E4).*

Outro exemplo é a diferença de opinião dos cooperados a respeito das decisões tomadas pelo quadro de diretores vigentes. O entrevistado 3, por exemplo, demonstrou total satisfação com a diretoria vigente, enquanto o entrevistado 4 concorda com as decisões tomadas, mas é da opinião que a diretoria poderia retomar com o serviço de comercialização de grãos.

*“Sim, a cooperativa atende bem meus interesses, principalmente nesta nova gestão!” (E3).*

*“[a cooperativa] ajuda muito nos meus negócios! Eu não me enxergo sem ela.” (E3).*

*“A gente fazia 100% das nossas compras e vendas pela cooperativa. Venda de soja. Aí eles, esse foi um setor[comercialização] que nessa gestão diminuiu bastante. Então eu faço minhas vendas hoje tudo por fora. Uma ou outra agora que tá saindo um grupo [de cooperados] que eles tão tentando retomar o serviço, que era muito forte [na cooperativa]. A gente, é, boa parte dos cooperados sempre negociou [as vendas de grãos] por meio da cooperativa. Essa última gestão que achou por bem acabar com esse serviço [de comercialização] e focar na compra. Eu também acho certo. Quando eu falo isso dessa Administração, eu concordo plenamente com eles. Se não*

---

<sup>35</sup> A cooperativa também adota uma política (determinada em estatuto) de que para o produtor se associar a ela, ele precisa ter sido indicado por três associados, além de ter toda a documentação exigida e a proposta de admissão aprovados pelo CA e CF.

*tá fazendo bem-feito, que tire o pé e reestruture novamente. O que nós nunca deixamos e nunca vamos deixar de fazer é esse grupo de compras.” (E4).*

Embora possa existir algum nível de assimetria de informação entre cooperados e gestão executiva sobre a gestão da cooperativa, os membros do CA buscam ser o mais transparente possível na prestação de contas à assembleia. Isso pode ser observado pela contratação de uma auditoria externa para apresentar o parecer fiscal e disposição e abertura da diretoria e dos gerentes em responder a eventuais dúvidas que os cooperados tenham a respeito das atividades da cooperativa. Além disso, de acordo com o entrevistado 4, os cooperados se afastam dos assuntos internos da cooperativa porque confiam na administração vigente. No entanto, caso qualquer cooperado queira saber da saúde financeira da cooperativa, basta solicitar para a diretoria que as informações são enviadas por e-mail.

*“É que a gente acaba tendo muita confiança nas diretorias e a gente acaba afastando um pouco desses assuntos. A gente acaba focando mais no nosso negócio, nas compras, nas vendas, do que propriamente na gestão, na parte de governança. Mas é muito transparente viu? É só procurar, querer se informar que a gente consegue. Isso tudo é muito aberto lá dentro.” (E4).*

#### 4.1.2 Comunicação na governança na cooperativa alfa

A comunicação na cooperativa alfa pode ser dividida em dois segmentos: 1. Como ferramenta de governança efetivamente; e 2. Como ferramenta para conduzir o negócio da cooperativa. Os resultados relativos às categorias de análise “*transparência*” e “*voz dos cooperados*” e “*contribuições das TDICs para a governança da cooperativa*” estão apresentados com base nesses dois direcionamentos da comunicação na governança da cooperativa alfa.

##### 4.1.2.1 Transparência

Toda a comunicação de transparência da gestão executiva para apresentação dos relatórios anuais de gestão e prestação de contas ao cooperado é sempre realizada presencialmente durante as reuniões de assembleia (ordinária ou extraordinária) da cooperativa. No quesito “convocação para assembleias”, a cooperativa envia o edital de convocação por e-mail e no grupo de WhatsApp com todos os associados e publica a convocação em jornal local (como exige a legislação). Toda a documentação apresentada nas assembleias é entregue impressa para os cooperados presentes e enviado por e-mail para aqueles que solicitaram e não compareceram. As reuniões de assembleia são realizadas na sede da cooperativa em caráter

presencial. Exceção foram as assembleias (ordinária e/ou extraordinárias) de 2020 e 2021 que ocorreram durante um período de pandemia e isolamento social e, portanto, foram realizadas de forma virtual e/ou híbrida.

O CA é o responsável por providenciar todo o material de prestação de contas (relatório anual de gestão, demonstrações contábeis e outros relatórios da auditoria independente) para apresentar na assembleia. De acordo com o entrevistado 4, esse material é enviado individualmente para os cooperados por e-mail para que eles possam analisar previamente e ter a prestação de contas disponível para consulta a qualquer momento. O setor administrativo/financeiro fica responsável por enviar as convocações para as reuniões de assembleia e emitir os ofícios de comunicação (inerentes a qualquer comunicado das atividades da cooperativa) para serem disparados nos grupos de WhatsApp e e-mail dos cooperados. De acordo com o entrevistado 3, apenas as decisões que foram tomadas em assembleia que não são enviadas para os cooperados, ao quais devem buscar essa informação na cooperativa caso tenham interesse.

A comunicação entre os membros do CA ocorre principalmente por WhatsApp, chamadas telefônicas e encontros presenciais. Os membros do CA se reúnem de uma a duas vezes por semana (presencialmente na sede da cooperativa) e sempre contam com a presença das duas gerências para discutir assuntos pertinentes da gestão da cooperativa.

Observa-se que boa parte da comunicação na cooperativa alfa é focada no seu modelo de negócio (isto é, grupo de compras) ao capturar as demandas por insumos agrícolas dos cooperados, fazer a negociação junto aos fornecedores, repassar as informações ao cooperado e fechar a compra. Essa comunicação passou por algumas mudanças ao longo do tempo.

Desde sua criação até meados de 2015 a cooperativa utilizava planilhas de Excel ou impressas para obter informações sobre as demandas dos cooperados e de suas fazendas. No início, o produtor passava as informações sobre os insumos agrícolas que precisava em uma folha de papel (que deixava com o responsável de compras na cooperativa) ou em planilha do Excel, por e-mail. Contudo, essa forma de enviar as demandas de produtos não era até então padronizada. Com o tempo, a cooperativa elaborou um formulário padrão para os produtores fazerem seus pedidos. Esse formulário era enviado para o produtor por e-mail, em época de campanha de compra de sementes e/ou insumos e retornado preenchido pelo produtor, também por e-mail ou WhatsApp.

A partir de 2015, a cooperativa implantou um sistema de comunicação informatizado para que os cooperados pudessem enviar as demandas de seu negócio para a gestão de compras da cooperativa, tudo online e de forma padronizada. Junto com uma empresa de tecnologia de

informação, a cooperativa desenvolveu a sua página web que hospeda sua plataforma de compras (bem parecida a um site de compras e negociação), na qual o produtor inclui suas demandas de insumos agrícolas na ‘área do cooperado’. Cada associado, ou grupo familiar, tem um acesso individual pelo qual pode incluir as demandas de sua(s) fazenda(s), acompanhar as negociações dos insumos agrícolas, revisar seus pedidos e aprovar a compra e formas de pagamento.

Com a criação dessa plataforma, a cooperativa transfere grande parte da responsabilidade de lançar as informações sobre as demandas (desde o cadastro das fazendas até as informações sobre os pedidos e modo de faturamento) para os cooperados. No início de 2022 a cooperativa modernizou a sua plataforma de forma a facilitar o processo de inclusão das informações para o produtor. Além disso, existe um documento que é entregue aos cooperados com as instruções sobre o funcionamento da plataforma.

A comunicação enquanto ferramenta para conduzir o negócio da cooperativa começa, de fato, no lançamento das campanhas de compra de insumos (compra de semente de soja ou milho, defensivos agrícolas ou fertilizantes)<sup>36</sup>. Quando abertas, a cooperativa envia aos cooperados um comunicado oficial (por e-mail) informando sobre o tipo de campanha e os prazos para lançamento das demandas na plataforma. Complementarmente, a cooperativa envia comunicados e lembretes diariamente pelo grupo do WhatsApp para lembrar os cooperados da vigência das campanhas. Os pedidos dos produtores são lançados exclusivamente pela plataforma, de forma a manter a formalidade e padronização e evitar erros. Caso seja observado algum erro de lançamento após o fechamento da campanha, o cooperado ou a cooperativa se comunicam por telefone ou WhatsApp para tentar corrigir o problema, mas todas as informações de compra de insumos devem ser inseridas na plataforma, que é o canal formal e oficial para os cooperados enviarem as suas informações de demanda de insumos.

Após o encerramento da campanha, a cooperativa começa todo o trabalho de negociação de insumos com os fornecedores. Os cooperados participam das negociações através de uma câmara de compras existente na cooperativa. Em seguida, a diretoria executiva (membros do CA) e a gestão de compras decidem com qual fornecedor será feito negócio e reabastecem a plataforma com os preços e condições de pagamento. Os cooperados são informados no grupo de WhatsApp sobre a liberação da aba “negociação” na plataforma, na qual eles precisam confirmar o volume de compras, as informações e as condições de pagamento e entrega, e

---

<sup>36</sup> O cronograma de lançamento de campanhas para compra de insumos agrícolas da cooperativa é sempre com base no ciclo das culturas de soja e milho e tem como base as consultorias de mercado que a cooperativa contrata e fornece aos seus cooperados.

aprovar a compra. Feito isso, inicia-se todo o trâmite administrativo/financeiro de faturamento para cada cooperado.

Além das campanhas de compras de insumos, todo tipo de comunicação a respeito de cursos e eventos (da cooperativa, de empresas agrícolas ou da fundação de desenvolvimento e pesquisa) são divulgadas por meio do e-mail e dos grupos de WhatsApp. As análises recebidas diariamente dos consultores de mercado, por exemplo, são repassadas sempre aos produtores por meio do grupo do WhatsApp. A cooperativa tem até alguns grupos (com os cooperados e alguns consultores) destinados apenas a consultorias específicas.

A cotação para venda dos grãos (soja e milho) também é realizada sempre por WhatsApp por ser uma operação mais dinâmica e sob a qual a cooperativa e o produtor têm pouca ou nenhuma influência. O produtor pode cotar e fechar a venda por WhatsApp ou por telefone, mas toda a formalização do negócio estará dentro da plataforma em uma área específica de contratos para o produtor e a cooperativa firmarem.

De acordo com os entrevistados 3 e 4 a cooperativa alfa atua de forma a ser muito transparente com os cooperados em todas as ações que serão realizadas. A transparência da gestão executiva com os cooperados é dinâmica, ou seja, toda a comunicação é realizada a partir do momento que as ações e atividades começam a acontecer e a partir do momento que as decisões são tomadas. Toda informação é comunicada aos cooperados por e-mail e WhatsApp, usados de forma complementar entre si.

*“Tudo é muito transparente na cooperativa. Usamos os canais tradicionais aí que é grupo de WhatsApp, Email, o próprio telefone. Eu fico sabendo tudo exatamente o que está se passando, o que estão pensando, quais vão ser os próximos passos com bastante, em tempo real.” (E4).*

Assim, quando a cooperativa vai iniciar a compra de sementes de soja, por exemplo, são disparados ofícios de comunicação para todos os cooperados. Como meio de comunicação mais formal, primeiramente a cooperativa envia um ofício por e-mail e para todos os cooperados com todas as informações de como e quando a atividade irá ocorrer. Essas mesmas informações são repassadas nos grupos do WhatsApp.

*“Então vamos dizer: a consultoria indicou, a inteligência de fertilizantes indicou que chegou o momento de comprar o fertilizante. Aí a gente faz um ofício e dispara um e-mail para os cooperados. Dispara um e-mail e uma informação de WhatsApp, né? Então faz as duas coisas. Mas o formal é o e-mail, né? Sai a informação do e-mail para todo [cooperado] dentro do mailing list da cooperativa. Então toda a ação, igual “a vamos iniciar a compra da safrinha 2023”, sai um ofício de como isso vai acontecer que vai para o cooperado.” (E1).*

O WhatsApp é um dos canais de comunicação muito utilizado pela cooperativa como ferramenta de transparência com os cooperados. Outros meios de comunicação mais usuais são

o e-mail e as chamadas telefônicas. As chamadas telefônicas são mais utilizadas quando a cooperativa tem alguma questão pontual para tratar com o cooperado e que precise de mais rapidez. Posto em um ranking de meios de comunicação, a comunicação enquanto transparência é realizada principalmente por WhatsApp, telefone, e-mail, presencialmente e nas assembleias.

A página web da cooperativa possui algumas informações institucionais, notícias sobre o mercado agrícola e informações de contato com a cooperativa, mas sua função principal é hospedar a plataforma de compras, operacionalizando as compras de insumos (desde a negociação até o fechamento financeiro). Apesar de algumas grandes cooperativas do Estado do Paraná, por exemplo, já utilizarem as páginas web para divulgação dos seus relatórios anuais e notícias sobre suas atividades de gestão<sup>37</sup>, na cooperativa alfa isso não é realizado.

Por outro lado, a página web da fundação de pesquisa, a qual todos os associados da cooperativa fazem parte, fornece informações atualizadas e recentes sobre o mercado agrônômico, atuando como uma consultoria e um site de notícias confiáveis sobre o setor agrícola para os cooperados. A cooperativa também tem (desde outubro de 2019) um perfil no Instagram, no qual faz publicações institucionais, sobre o mercado agrícola, eventos e sobre o cooperativismo, contudo essa rede social não tem sido mais utilizada desde junho de 2022.

Apesar de a troca de informações presencial também ser um dos meios de comunicação existente na cooperativa, a comunicação através do telefone celular é muito maior, tal como pode ser observado na fala do entrevistado 2:

*“Mas eu acredito que o maior volume de conversas e de troca de informações, eu acho que seria esses 2 meios de comunicação, por telefone ou WhatsApp, seria bem maior que os outros, né? [...] A comunicação assim é muito mais alta hoje por telefone, por WhatsApp, do que presencialmente.” (E2).*

Percebe-se que o negócio da cooperativa está bem enraizado no dia a dia do cooperado e a gestão não desperdiça esforços para mantê-los informados e a par de todas as ações da cooperativa. Isso ocorre porque o negócio da cooperativa é a prestação de serviços para compra coletiva de insumos agrícolas e todas as suas atividades são voltadas para gerar maior rentabilidade para o cooperado, buscando o produto com melhor preço e eficiência, o que irá impactar diretamente o negócio dos cooperados. Assim, é importante que os cooperados estejam muito bem-informados a respeito de todas as atividades exercidas pela cooperativa, principalmente porque o mercado de insumos agrícolas é flutuante e os preços oscilam constantemente.

---

<sup>37</sup> Observa-se que nessas cooperativas, a página web também é utilizada como plataforma de negócios, não somente como um local aberto para disponibilizar seus relatórios de gestão.



#### 4.1.2.2 Voz dos cooperados

A assembleia é o principal canal para os cooperados expressarem a sua voz e opiniões sobre assuntos da administração da cooperativa. A cooperativa não possui um canal de comunicação formalizado para receber informações sobre as opiniões, ideias e satisfação do cooperado, tal como uma central de atendimento ou reuniões frequentes entre a diretoria e os cooperados. Geralmente, o cooperado dispõe do WhatsApp, das chamadas telefônicas ou do contato presencial para se comunicar com alguém da cooperativa e tirar as suas dúvidas. Além disso, o cooperado tem portas abertas para expressar sua voz com qualquer gestor ou membro do CA dentro da cooperativa. Por ser uma cooperativa pequena, não existe um distanciamento muito grande entre os cooperados e a gestão executiva. Quando os cooperados precisam resolver qualquer problema com relação ao seu negócio ou produto adquirido com a cooperativa eles entram em contato direto com a diretoria por WhatsApp ou telefone, tal como pode ser observado a partir das seguintes falas:

*“Para isso [expressar as suas ideias, opiniões e satisfação] especificamente? Bom, isso acontece durante a assembleia, né? É um lugar de comunicação e expressão.” (E1).*

*“[...] o contato é direto, entendeu? A gente não tem uma estrutura, é, hierárquica, que impede que o cooperado vá direto no ponto. Então é aquilo que eu te falei né. A cooperativa ela é muito pequena então não tem uma, uma estrutura que impeça que o cooperado acesse o presidente ou quem quer que seja” (E1).*

*“É, então assim, é, quando ele [o cooperado] tem alguma dúvida, alguma insatisfação com alguma coisa ele conversa com a gente, ou conversa com a diretoria, né? [...] Então, assim, o fluxo de informações, de troca de informações com os cooperados é muito grande, né?” (E2).*

*“Então toda insatisfação que a gente tem ou toda melhoria que a gente pensa, a gente fala diretamente. Essa troca de informação é constante, eu não tenho isso de precisar agendar um horário com a diretoria para resolver um problema ou tirar uma dúvida. Pega o telefone e liga, na mesma hora! Então não tem isso, O dificuldades. Pra qualquer uma das diretorias que foram. E essa não é diferente.” (E4).*

Portanto, o canal mais formal para o cooperado expressar sua opinião sobre a administração da cooperativa é a assembleia. O segundo canal mais frequentemente usado pelo cooperado é o telefone. A chamada telefônica é o meio de comunicação mais ágil utilizado pelos cooperados para se comunicar com qualquer pessoa da cooperativa, seja em termos de dúvidas, busca por informação, sugestões ou reclamação. Este canal é utilizado principalmente pelos cooperados para resolver algum aspecto envolvendo seus pedidos.

*“Tem o ligar para a pessoa. Por exemplo, eu to com uma dúvida na questão de compra, eu vou e ligo para o gestor de compras [...] a eu tenho um problema no*

*financeiro, eu vou e ligo para a gestora administrativa. O cara [cooperado] tá “insatisfeito” ele liga pro presidente direto.” (E1).*

Apesar de o canal presencial ser o meio de comunicação mais tradicional, não é sempre e não são todos os cooperados que vão presencialmente até a cooperativa para debater sobre algum assunto de seu interesse. Alguns cooperados costumam enviar e-mail para a cooperativa, seja para resolver problemas de faturamento e entrega de produtos, compreender melhor situações a respeito da administração da cooperativa ou demonstrar sua insatisfação com a cooperativa. De acordo com o entrevistado 2, noventa e cinco por cento da comunicação dos cooperados com a cooperativa sobre questões administrativas, financeiras e de faturamento de compras é realizado por e-mail. Por outro lado, o e-mail é uma ferramenta bem menos utilizada quando o cooperado tem alguma reclamação sobre outras atividades da cooperativa. Nesses casos, os associados recorrem mais para as chamadas telefônicas ou mensagens de WhatsApp individuais.

O WhatsApp é um canal de comunicação que os cooperados têm disponível para se expressar com a gestão executiva da cooperativa. Contudo, eles utilizam mais as conversas individuais do WhatsApp do que o grupo de cooperados, como ferramenta para se comunicar diretamente com algum gestor (administrativo/financeiro ou de compras) ou com o próprio presidente ou vice-presidente. O grupo de WhatsApp é mais uma ferramenta para a gestão ser mais transparente e informar os cooperados sobre eventos, campanhas de compra de insumos, alertas das consultorias, cursos, entre outros.

Quando os cooperados buscam obter informações relevantes para o seu negócio (consultorias), quase toda essa comunicação é realizada pelos grupos de WhatsApp. De acordo com o entrevistado 2, existem os grupos específicos para que as consultorias mantenham os cooperados informados acerca das notícias do mercado agrícola. Contudo, na maioria das vezes os produtores mesmos já enviam as suas dúvidas e demandas no grupo para que os consultores forneçam as informações que eles precisam.

#### 4.1.3 Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa alfa

A comunicação na cooperativa alfa é realizada majoritariamente por meio de canais de comunicação digitais, apesar de os contatos presenciais não deixarem de existir. Observa-se, no entanto, que as contribuições das TDICs para a comunicação na cooperativa alfa estão muito mais relacionadas com o negócio da cooperativa do que à aspectos da governança efetivamente. Isso ocorre porque o foco da comunicação na cooperativa alfa é promover as ações que

interferem diretamente no negócio do cooperado. As análises recebidas diariamente dos consultores de mercado, por exemplo, são repassadas sempre aos produtores por meio dos grupos do WhatsApp. Mesmo quando os cooperados expressam a sua voz na cooperativa, também é possível observar que os assuntos estão muito mais atrelados ao negócio que o cooperado tem com a cooperativa do que a aspectos de governança.

De certa forma, a utilização das TDICs facilitou e melhorou a transparência da cooperativa sobre a sua administração. Contudo, de acordo com o entrevistado 4, a cooperativa já era transparente com os cooperados, e as tecnologias digitais vieram mais para facilitar e melhorar essa transparência. Além disso, o entrevistado 3 afirmou que os canais de comunicação digitais são a melhor forma de comunicação da cooperativa com os cooperados. Assim, no aspecto transparência como forma de comunicação na governança na cooperativa alfa, as TDICs apenas **facilitaram/melhoraram a transparência e troca de informações na cooperativa.**

*“A cooperativa sempre foi transparente, os canais de comunicação digitais só melhoraram isso! Se você pensa a cooperativa a 20 anos atrás, ela tem a mesma essência, só mudou os canais de comunicação que agora evoluiu muito. A gente tinha dificuldade com comunicação, porque a gente não é um comunicador nato, né? Além disso nós trabalhamos no nosso negócio e doavamos pouco tempo para a cooperativa então a gente pecava na comunicação. Mas a tecnologia veio para nos ajudar, então só melhorou. Hoje é muito mais fácil. Há 20 anos atrás era mais complicado de operacionalizar isso, mas a transparência sempre foi a mesma.” (E4).*

*“Concordo que melhorou a transparência e a comunicação. Eu acho que os canais digitais é a melhor forma aí de comunicação.” (E3).*

Com relação às contribuições do uso das TDICs para a voz dos cooperados, observa-se uma maior contribuição, especialmente da plataforma de compras, para obter informações sobre as demandas dos cooperados no que concerne ao negócio da cooperativa do que para a comunicação na governança, efetivamente. Contudo, isso não é um fator negativo, uma vez que a comunicação dos cooperados com a diretoria executiva da cooperativa sempre foi muito aberta, como mencionado anteriormente. Além disso, o uso da plataforma, mesmo que voltada para os negócios, gerou uma maior satisfação com a cooperativa.

Com a implantação da plataforma, a cooperativa alfa obteve diversas melhorias e otimização no processo de compra coletiva de insumos, entre elas: 1) facilitou a coleta das demandas dos cooperados; 2) reduziu erros e gargalos no processo de compra coletiva; 3) facilitou para os cooperados enviarem as suas demandas por insumos agrícolas à cooperativa; 4) ajudou a cooperativa a ter mais domínio e conhecimento sobre os produtos demandados pelos produtores; 5) garantiu uma maior confiabilidade e segurança no processo de compras; e 6)

minimizou os riscos das transações ao transferir a responsabilidade pelos lançamentos para os cooperados.

*“Então, no início a gente tinha, o produtor passava para a gente numa folha de papel ou numa folha de Excel, mandava um e-mail pra gente ou WhatsApp, ou por diversos meios, mas a gente notou que ficava difícil de você controlar isso e dava um grande trabalho e retrabalho. Porque você tinha que pegar diversas formas que o produtor, mandava pra gente, você tinha que compilar esses dados no Excel pra você conseguir fazer a totalização de volumes para fazer as compras, né? [...] Então hoje fica um pouco mais fácil da gente trabalhar, né?” (E2).*

*“[...] então isso [o uso da plataforma] permitiu reduzir bastante a probabilidade de erro durante todo esse processo até que o produto seja faturado para o cooperado, entendeu?” (E1).*

*“Porque a gente estava vendo que nós estávamos muito vulneráveis a erros. Então, com essa plataforma nós conseguimos diminuir esse erro, ter um pouquinho mais de confiabilidade nos dados, né?” (E2).*

*“Então, por exemplo, hoje o produtor, ele não tem necessidade de entrar lá fazer fazenda por fazenda. Ele faz uma intenção agrupada e ele só joga os percentuais que ele quer fazer em cada fazenda. Então, antes esse produtor que eu falei que tem 19 fazendas, ele tinha que fazer 19 intenções de compra, né? Hoje ele faz uma e coloca os percentuais que ele quer. Ela totaliza, um Excel mesmo, né? Ele totaliza sozinho. Então hoje a gente tem, já está um pouco mais avançado com isso, né?” (E2).*

*“E aí depois eu consigo dentro da parte da administração da plataforma, eu consigo totalizar esses dados com maior precisão vamos falar, né? [...] temos uma informação bem mais precisa com relação à demanda dos cooperados.” (E2).*

*“Eu tiro o relatório hoje, se o produtor, se tem algum outro produtor que foi lá e inseriu o volume hoje, é, eu consigo transcrever, consigo puxar dentro desse relatório consigo totalizar de novo.” (E2).*

*“Então, assim, é uma plataforma bem ampla para a gente, é, cada vez ter um local mais, é, mais seguro de troca de informação, né? Então ficou um processo mais confiável. Mais confiável e mais seguro, eu acho que isso que é que é a parte melhor do sistema que a gente fez, né?” (E2).*

*“Não, ele [o sistema] facilitou! É, assim, melhorou muito o processo da cooperativa. Porque imagina o seguinte, toda vez que o cooperado alimenta a plataforma, a responsabilidade dos números que está sendo colocado ali é dele, certo? Não é da cooperativa.” (E1).*

Além dos benefícios da plataforma de compras, também foram identificadas contribuições relacionadas ao uso do WhatsApp para a voz dos cooperados, principal ferramenta que os cooperados utilizam para expressar seus interesses, opiniões e inquietações sobre qualquer assunto, principalmente sobre seu negócio, com a cooperativa. A principal contribuição do WhatsApp foi **facilitar a comunicação do cooperado com a cooperativa**, especialmente com a diretoria executiva, demais gestores e com as consultorias, ao **reduzir a distância** entre os dois. Por exemplo, o uso das TDICs facilitou para o cooperado expressar sua opinião sobre determinado assunto, buscar informações, tirar dúvidas ou resolver pendências

relacionadas ao seu negócio, sem a necessidade de ir pessoalmente à cooperativa. Ele pode fazer isso por telefone (WhatsApp ou ligação) ou por e-mail (no caso de assuntos administrativos/financeiros).

*“Sem dívida diminuiu a distância com o cooperado e facilitou a troca de informações, né?” (E1).*

*“Então, daí quando você, é, o produtor, tem alguma dívida, ele consegue falar direto com a pessoa da consultoria, e tem a resposta direto dos consultores, né? Então isso [o WhatsApp] facilita muito, né?” (E2).*

*“As reuniões online hoje, por exemplo. Antes era muito mais difícil né, de ter que agendar um dia que todo mundo pudesse estar presente. Hoje não, como eu to com você aqui, a gente fala com a diretoria de um fornecedor da vida e só agendar e conversar. Então facilitou muito a nossa comunicação.” (E4).*

Outra grande contribuição do WhatsApp foi **tornar a comunicação mais rápida e dinâmica**. A comunicação entre os cooperados e a cooperativa alfa é principalmente voltada para as atividades e informações sobre o mercado agrícola. Por ser um ambiente dinâmico, a cooperativa precisa que essa comunicação também seja dinâmica. Nesse sentido, o WhatsApp facilitou a troca de informações entre cooperado e cooperativa por torná-la mais ágil e funcional. Além disso, esse maior dinamismo e praticidade da comunicação pelo telefone, WhatsApp ou ligações, **agilizou e facilitou a resolução de eventuais situações e problemas**.

*“E aí é muito dinâmico, né. Como é um mercado muito dinâmico, precisa ser uma comunicação dinâmica. Não adianta eu falar “Ó, quero vender soja”, no e-mail, “a 170”, aí o cara [cooperado] já não viu o e-mail e a soja foi a 170 e depois voltou a 165 [...] então você precisa ter um dinamismo dentro da comunicação.” (E1).*

*“Então é, vamos falar hoje que o meio de comunicação, WhatsApp, não, não sei se existe outro, mas ele é muito funcional. Ele é muito funcional, então é lógico que ele sendo muito funcional, a informação corre mais rápido e o volume de informações também, né?” (E2).*

*“Dá um dinamismo grande na comunicação e na solução dos problemas, né? Porque uma coisa é você ter um problema e ter que ir na cooperativa para resolver o problema fisicamente. Às vezes o cara tá com um problema, sei lá, de um carregamento que tá lá na fazenda dele. Não faz sentido ele vir aqui na sede da cooperativa pra solucionar o problema né. Então, o canal, as comunicações digitais melhoraram muito essa questão.” (E1).*

*“Eu acho assim, é, o que mais mudou foi a informação que a gente consegue ter ela mais rápida e de uma forma mais padronizada, né?” (E2).*

O uso dos grupos de WhatsApp, **melhorou a participação e interação dos cooperados com a cooperativa**, principalmente com as consultorias de negócio. Observa-se uma maior participação e interação dos cooperados nas consultorias online e nos grupos de WhatsApp.

*“Por isso. Isso que nós estamos fazendo agora [encontro virtual], a gente também faz com as consultorias. O cooperado participa. Então a gente começou a perceber*

*que a questão do digital disso, dessas reuniões a distância e tal, melhorou a participação do cooperado nessas reuniões [de consultoria], entende?” (E1).*

*“Então às vezes não precisa você estar sempre, você, entrando em contato da consultoria e mandar pro produtor. O próprio produtor já demanda das consultorias as informações que ele precisa, né?” (E2).*

Por fim, o principal canal de comunicação que os cooperados podem expressar a sua voz na cooperativa são as assembleias gerais. A cooperativa alfa realizou duas assembleias em caráter digital durante os anos de pandemia. Contudo, o uso das TDICs para a realização das assembleias não teve efeito significativo na participação dos cooperados. De fato, a cooperativa decidiu retornar às assembleias presenciais por ter encontrado dificuldades técnicas em realizar as reuniões em formato digital.

Em síntese, observa-se que a cooperativa alfa utiliza as TDICs (e-mail e WhatsApp) para informar os cooperados sobre as reuniões de assembleias, enviar relatórios de gestão e apresentar os resultados contábeis (a auditoria externa participa das assembleias remotamente). No entanto, o uso das TDICs apenas contribui para facilitar e melhorar a transparência na cooperativa alfa, porque desde o início a cooperativa sempre foi muito transparente com os cooperados no que concerne a sua administração e as tomadas de decisões.

Percebe-se uma maior transparência relacionada com as atividades que interferem diretamente no negócio do cooperado, como: 1) a troca de informações sobre compra coletiva de insumos agrícolas e consultorias de mercado; e 2) as trocas de informações sobre procedimentos administrativos e financeiros de cada cooperado com a cooperativa. O uso das TDICs facilitou a comunicação entre os cooperados e a cooperativa no que concerne aos aspectos das atividades e negócio que cada cooperado mantém com a cooperativa e ajudou a minimizar a assimetria informacional sobre o conhecimento das demandas e necessidades dos cooperados pela cooperativa.

Ressalta-se que a utilização da plataforma de compras não gerou mudanças significativas no nível de fidelidade dos cooperados. Isso porque a cooperativa sempre apresentou um nível de fidelidade elevado tendo em vista sua missão e objetivo enquanto grupo de compras coletivo. Dessa forma, a utilização da plataforma mais facilitou o processo de compras do que afetou o compromisso e assiduidade de compras dos cooperados.

*“Não teve diferença na fidelidade por causa disso. Não porque nós já tínhamos uma fidelização alta com o cooperado, entendeu? Então, assim, por mais que nós somos uma cooperativa é, nós viemos de um grupo de compras, né? Então, assim já estava desde a formação da cooperativa, a gente já tinha essa, vamos falar esse, essa assiduidade do produtor nas compras conosco, né? Então assim, eu acho que foi mais para facilitar a comunicação do que para aumentar a fidelidade. Então eu acho que é mais é mais é a comunicação mesmo que estava sendo falha, né?” (E2).*

As evidências empíricas trouxeram mais contribuições das TDICs para a voz dos cooperados do que para a transparência efetivamente, principalmente pelos benefícios advindos do sistema de compras adotado. A plataforma de compras ajudou a cooperativa a ter mais fácil acesso às demandas por insumos agrícolas dos cooperados e, conseqüentemente minimizar a informação assimétrica com relação seu “core business” com cada cooperado. Com a plataforma ficou mais fácil para a cooperativa compilar as informações enviadas pelos cooperados, assim como também ficou mais fácil para os próprios cooperados enviarem as suas demandas para a cooperativa.

Além disso, a cooperativa conseguiu reduzir a probabilidade de erros de lançamento, evitar gargalos, como o recebimento de informações incompletas e a demora em conseguir atualizar essas informações, ter mais domínio das demandas dos cooperados e, conseqüentemente, mitigar o risco de fazer algum pedido errado e gerar insatisfação. O maior controle e precisão das demandas atribuiu mais eficiência, confiabilidade e segurança ao processo de compras, contribuindo também para a manutenção da fidelidade do cooperado.

O WhatsApp e o e-mail são duas ferramentas digitais que ajudaram a reduzir a assimetria informacional na cooperativa alfa, promovendo uma comunicação mais eficaz entre os cooperados e a cooperativa. O WhatsApp permitiu que os cooperados expressassem suas opiniões de maneira mais rápida e direta, facilitando a resolução ágil de eventuais problemas e situações.

Por fim, ressalta-se que a cooperativa alfa apresenta um bom alinhamento de interesses entre os cooperados e a diretoria executiva. Apesar de o uso das TDICs ter melhorado a comunicação na governança, o alinhamento de interesses pode ter sido proporcionado efetivamente por outros fatores como: 1) Tamanho da cooperativa (com poucas atividades e instalações); 2) Número de cooperados (poucos cooperados distribuídos em grupos familiares); 3) Alto compartilhamento pelos cooperados e pela diretoria executiva do propósito da cooperativa, tal como observado na literatura (HAKELIUS; KARANTININIS; FENG, 2012); e 4) O baixo nível de heterogeneidade entre os cooperados.

#### **4.2 A Cooperativa Beta (estrutura descentralizada)**

A cooperativa beta foi criada em 1978, surgindo do interesse dos fundadores (27 produtores de algodão), até então associados a uma cooperativa do Paraná com filial em Mato Grosso do Sul, em obter um atendimento mais próximo e local. A insatisfação devido à

dificuldade de comunicação com a cooperativa do Paraná, associada à demora na tomada de decisão, foi o fator motivador para que os 27 cotonicultores constituíssem a cooperativa beta. Esta foi criada com o objetivo de promover o fortalecimento e crescimento dos cooperados, com foco no atendimento e acompanhamento mais próximo das atividades agropecuárias.

A razão de ser da cooperativa é: 1) viabilizar a atividade agropecuária do cooperado; 2) proporcionar um atendimento com excelência, pensando sempre na satisfação dos seus associados; e 3) contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico da região onde atua. Esses três pilares estão fundamentados em um ideal de honestidade e comprometimento para construir relacionamentos sólidos com os cooperados, colaboradores, clientes, fornecedores e com a comunidade.

A cooperativa beta teve um crescimento significativo ao longo dos 45 anos de sua existência. Como mencionado, em seus primórdios, o beneficiamento de algodão era a sua principal atividade econômica. Com a expansão e diversificação das atividades agrícolas na região onde se instalou e da produção dos seus cooperados<sup>38</sup>, a cooperativa começou a prestar serviços para atender produtores de grãos. Em 1986 a cooperativa inaugurou seu primeiro silo para armazenagem de soja, milho e trigo, o que deu oportunidade para os cooperados diversificarem a produção. Seis anos depois de inaugurar seu primeiro entreposto de algodão em caroço, a cooperativa investiu em uma indústria de algodão e começou a atuar com a fiação. Em 2001, expandiu essa indústria e proporcionou maior valor agregado aos cooperados com a construção de uma usina de beneficiamento de algodão.

Até 2012, o foco da cooperativa beta era totalmente voltado ao armazenamento de grãos e à fiação, fazendo novos investimentos apenas nessas atividades. A partir de 2012, a cooperativa diversificou sua atuação, inaugurando uma fecularia; em 2015, entrou no ramo de pivôs de irrigação; em 2017, começou a atuar mais fortemente na comercialização de insumos agrícolas, ao inaugurar um novo centro de distribuição de insumos; em 2020, começou a atuar na distribuição de combustível e inaugurou uma unidade de TRR<sup>39</sup>; e em 2021, iniciou sua atuação no ramo de energia solar, inaugurando duas usinas fotovoltaicas.

De todos os negócios da cooperativa, a armazenagem de soja, milho e outros grãos lidera o ranking do faturamento (65%), seguida pela comercialização de insumos agrícolas (15%), fiação (10%), fecularia (5%) e irrigação, usina solar e TRR (5%). A cooperativa também

---

<sup>38</sup> A cooperativa identificou a necessidade e interesse dos cooperados em diversificar sua produção e contribuiu para isso, sempre buscando atender ao objetivo de viabilizar as atividades rurais dos cooperados e contribuir para o desenvolvimento tecnológico na região que atua.

<sup>39</sup> O TRR é a empresa autorizada pela Agência Nacional de Transportes a adquirir grande quantidade de óleo diesel, óleo lubrificante e graxa envasada a granel para depois vender a varejo.



fornece ao cooperado o serviço de comercialização dos grãos armazenados e presta assistência técnica sem custo aos seus associados. Os agrônomos são colaboradores da cooperativa e, portanto, não recebem qualquer tipo de comissão ou incentivo pela venda de insumos agrícolas, contribuindo para que toda orientação técnica seja primordialmente focada na necessidade do cooperado.

Com relação a sua estrutura física, a cooperativa beta possui 1 sede administrativa, 11 armazéns, 1 entreposto, 1 centro de distribuição de insumos já em operação e outro em construção, 1 posto TRR, 1 unidade de beneficiamento de algodão, 1 agroindústria de fiação e outra de fecularia, 2 usinas fotovoltaicas e diversos escritórios regionais espalhados pela região sul do Estado de Mato Grosso do Sul. De acordo com o relatório anual de 2022, a cooperativa conta com quase 1.000 (mil) colaboradores distribuídos entre todas as suas unidades.

Com relação ao seu quadro social, a cooperativa tem em torno de 2.127 cooperados distribuídos entre 170 grupos familiares. Por prestar diversos serviços a seus cooperados e atuar em diversas regiões do Estado, o nível de fidelidade dos cooperados varia por região e por serviço. De acordo com o entrevistado 5, na cidade e arredores onde a cooperativa foi fundada o nível de fidelidade é alto (acima de 80%). Em outras regiões, o nível de fidelidade dos cooperados é em torno de 60%. Essa alta fidelidade dos cooperados localizados próximos à sede da cooperativa reflete um forte laço entre esses cooperados e a cooperativa, tal como pontuado pelo entrevistado 5.

*"[...] por sermos daqui, por ter um grupo mais antigo, trabalhando com a cooperativa, então nós temos uma condição de fidelização muito alta, muito elevada." (E5).*

Observa-se essa diferença na fidelidade dos membros de diferentes regiões a partir das falas dos entrevistados 7 e 8. A fazenda do entrevistado 7 está localizada em uma região de forte atuação da cooperativa beta e mais próxima da sede da cooperativa do que a fazenda do entrevistado 8. Além disso, apesar de a cooperativa ter uma unidade, um escritório e um membro do conselho representando a região do entrevistado 8, as relações entre os associados da região do entrevistado 7 aparentam ser mais fortes. Outros fatores como o perfil dos cooperados também influencia no nível de fidelidade e como o cooperado enxerga suas relações com a cooperativa.

*"Nós entramos na agricultura em 2017, antes era pecuária. Então de agricultura tem 7 anos e a gente já entrou na agricultura associado da cooperativa. Tanto que os pivôs. A gente já entrou colocando pivô. Desde o nosso primeiro pivô já é com a cooperativa." (E7).*

*"É que aqui em casa eu falo que a gente usa tudo da cooperativa. Tudo que a cooperativa oferece a gente usa. A gente usa a parte da irrigação, a parte do*

*ambiental, a parte dos insumos, a parte técnica, a parte do armazenamento. A gente só não tem a parte do algodão. A única coisa que a gente não tem é o algodão e a mandioca ainda. Mas a gente usa, todo o departamento da cooperativa a gente usa um pouco. E a gente só não armazena feijão com eles porque eles não recebem feijão, mas o resto é tudo com eles.” (E7).*

*“A gente usa principalmente a armazenagem. Então toda a nossa safra que a gente recebe do arrendamento a gente armazena lá. Às vezes a gente faz uma venda diferente para algum outro lugar e tal, aí vai depender das condições. E de vez em quando, a gente acaba usando eles também para a compra de algum insumo de pecuária.” (E8).*

*“Hoje, por que a gente decidiu ter mais de uma cooperativa? Pra gente começar a variar um pouco. Meu pai fala que é também por uma questão de risco né? Não armazenar tudo em um lugar só e tal. E por que, de fato, com a Cooperativa beta você acessa muito menos produtos com eles sabe, na parte de insumos? Se você quer comprar insumos e tal, na cooperativa Y é bem mais variado. Pra gente que mexe com pecuária também, a cooperativa Y tem toda uma parte de serviços, como se fosse uma loja agropecuária mesmo.” (E8).*

Com relação à comercialização de grãos, o entrevistado 5 afirma que a cooperativa obtém uma taxa de fidelidade superior a 90%. Além disso, o cooperado é livre para comercializar o seu grão com qualquer outra empresa, não havendo cláusula no estatuto da cooperativa que o(a) obrigue a comercializar os grãos armazenados pela cooperativa. Dessa forma, a cooperativa tenta manter seus níveis de fidelidade através da construção da credibilidade junto aos associados buscando e incentivando a qualidade na prestação de serviços e dos produtos entregues pelos cooperados (grãos) e para os cooperados (insumos), e uma taxa de serviço justa.

A cooperativa beta também atende produtores rurais não associados, como previsto em seu estatuto. No entanto, adota uma política de condições, prazos e taxas diferenciada para cooperados e não cooperados. Dessa forma, mesmo atendendo outros produtores, aqueles que são cooperados têm mais vantagens no preço e mais benefícios. Em termos de concorrência com outras empresas cooperativas e não cooperativas, o entrevistado 5 afirma que a cooperativa beta detém de 50 a 60% da fatia de mercado, considerando a fidelidade tanto de cooperados como de não cooperados.

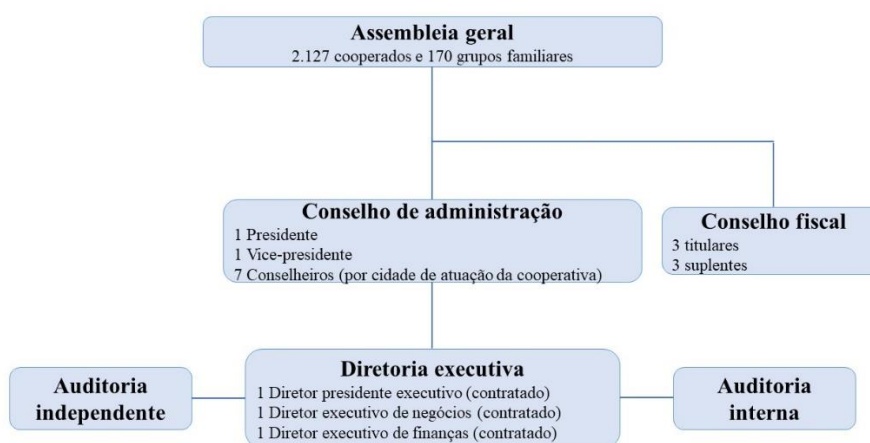
#### 4.2.1 A estrutura de governança na cooperativa beta

A cooperativa beta possui uma estrutura de governança composta por uma assembleia geral, um conselho de administração, um conselho fiscal e uma diretoria executiva. A assembleia geral (ordinária e extraordinária) é composta pelos 2.127 cooperados e é o órgão supremo de decisão dentro da cooperativa. Abaixo da assembleia existe um conselho de administração constituído por 1 presidente, 1 vice-presidente e 7 conselheiros. Apenas o

presidente e vice-presidente do conselho possuem atribuições delimitadas no estatuto; os demais conselheiros têm o papel de representar os grupos de cooperados distribuídos pelas regiões que a cooperativa atua. Os membros do conselho de administração são eleitos pela assembleia geral por um período de 3 anos, sendo obrigatória a renovação de ao menos 1/3 (um terço) do total de membros a cada novo mandato. Assessorando a assembleia geral e o conselho de administração existe um conselho fiscal composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes, eleitos em assembleia geral por um ano, podendo ser reeleitos por mais um ano desde que sejam renovados 1/3 dos seus integrantes.

Subordinada ao CA existe uma diretoria executiva contratada (DE) composta por 3 diretores: 1 Diretor presidente executivo, 1 Diretor executivo de negócios, e 1 Diretor executivo de finanças. Até março de 2020 a diretoria executiva era composta por três membros do CA. Contudo, em 2021, a cooperativa beta iniciou o processo de profissionalização da gestão executiva e desvinculou do presidente e vice-presidente do CA a responsabilidade de administrar a cooperativa. A cooperativa também contrata uma auditoria independente (vinculada à diretoria executiva) para elaborar os balancetes e relatórios contábeis para prestar contas à AG e possui uma auditoria interna. A Figura 8 ilustra a estrutura de governança da cooperativa beta.

**Figura 8** - Estrutura de governança cooperativa beta



Fonte: dados da pesquisa (2023).

A assembleia geral ordinária (AGO) ocorre anualmente no decorrer do primeiro trimestre e as assembleias gerais extraordinárias (AGE) são realizadas sempre que necessárias. Entre 2019 e 2023, a cooperativa beta realizou em média, uma assembleia extraordinária por

ano. Analisando as atas das assembleias realizadas, observa-se que o nível de participação nas assembleias é baixo; dos 2.127 cooperados, apenas 7 a 10% participam frequentemente das AGO, sendo que a participação nas AGE não chega a 2%. Observa-se que o entrevistado 7 e seu grupo familiar se esforçam para participar das AG sempre que possível e buscam sempre participar dos eventos da cooperativa. O entrevistado 8, por outro lado, ressalta que desde que se associaram, a 6 anos atrás, nunca frequentaram uma assembleia e tentam ir aos eventos/dias de campo da cooperativa quando podem.

*“Meu pai e minha mãe procuram ir todo ano [nas assembleias]. Eles acham que é interessante. É que assim, pra nós que somos associados é interessante você saber o que está acontecendo, quais são os planos, como é que foi executado, né? Como é que estão e quais são os próximos passos da cooperativa.” (E7).*

*“Assembleia, que eu tenho notícia, meu pai nunca foi. Até porque nós não somos de lá e fica muito longe para sair daqui.” (E8).*

*“Até a fazenda faz parte como unidade demonstrativa. É porque assim, aqui, acho que nós somos uma das mais antigas irrigadas. Daí acaba que toda vez que tem o tour da soja, eles acabam passando aqui em casa por causa da irrigada. Então a gente participa disso. Não só participa como ouvinte, para assistir, mas também como amostra.” (E7).*

*“A gente acaba que, como a gente não mora em [cidade], a gente mora em [cidade]. Então a gente passa na fazenda durante a semana e o final de semana aqui em casa. Então a gente perde muito esses eventos. Sempre que dá a gente tenta participar, quando tem sei lá, uma palestra, um congresso que eles fazem. Então a gente gosta de participar, é sempre interessante. Mas é difícil porque geralmente é no meio da semana que eles fazem pro pessoal da região, né? E aí a gente sempre tá corrido. Mas quando dá a gente vai.” (E8).*

A cooperativa beta realizou duas assembleias digitais nos dois anos consecutivos de pandemia (AGO de 2020 e 2021) que contaram com um sistema de voto eletrônico<sup>40</sup>. Para isso a cooperativa contratou uma empresa e um software específico para realizar as reuniões online e contabilizar os votos dos participantes. A AGO realizada em 2022 adotou o formato híbrido sem direito a votação eletrônica (nessa assembleia só poderia votar quem estivesse presencialmente).

Na cooperativa beta, é de responsabilidade da assembleia ordinária deliberar sobre: 1) a prestação de contas do CA acompanhada de parecer do CF, onde conste apresentação de todos os relatórios e documentos necessários para a deliberação (relatório de gestão, balanço patrimonial e demonstrativo de sobras ou perdas); 2) Destinação das sobras ou rateio das perdas; 3) Eleição dos membros do CA e CF; 4) Fixação de pró-labore dos conselheiros e diretoria

---

<sup>40</sup> O sistema de voto eletrônico foi instalado em 2019 como ferramenta para conferir mais sigilo ao voto e continuou a ser adotado pela cooperativa beta nos anos que seguiram. O sistema de voto eletrônico também funcionou como ferramenta para agilizar a tomada de decisão ao apresentar uma projeção dos resultados instantaneamente.

executiva; e 5) Qualquer outro assunto de interesse da sociedade exceto os de competência exclusiva das assembleias extraordinárias. À assembleia extraordinária compete deliberar exclusivamente sobre: 1) Alterações no Estatuto Social e mudanças dos objetivos da sociedade; e 2) Fusão, desmembramento, incorporação ou parceria e dissolução da sociedade. Além disso, todos os investimentos que a cooperativa irá realizar precisa, obrigatoriamente, ser aprovado em assembleia.

O conselho fiscal (CF) é o órgão de apoio à AGO para a tomada de decisão. O CF da cooperativa beta possui reuniões ordinárias mensais e, extraordinárias, sempre que forem necessárias. De acordo com o estatuto da cooperativa beta, compete ao CF: 1) fiscalizar com frequência as operações (financeiras, fiscais, trabalhistas e patrimoniais), atividades e serviços da cooperativa; 2) verificar se existem reclamações dos cooperados com relação aos serviços prestados pela cooperativa; e 3) emitir parecer sobre os relatórios e balancetes para apresentar na AGO.

O conselho de administração (CA) é o órgão que estipula as políticas e regras de atuação da cooperativa e orienta e monitora a diretoria executiva. Dentre todas as responsabilidades do CA elencadas no artigo 33 do estatuto da cooperativa, destacam-se: 1) planejar e traçar normas para as operações e serviços da cooperativa; 2) formular diretrizes estratégicas e propor iniciativas e políticas (administrativas, financeiras, técnicas, comerciais e operacionais) em conjunto com a DE; 3) autorizar atos da DE; 4) acompanhar e monitorar a gestão da cooperativa e os atos praticados pela DE; e 5) outras atribuições listadas em estatuto.

Subordinado ao CA existe um quadro de diretores executivos contratados (DE). É de responsabilidade dos diretores executivos dirigir as atividades organizacionais, tomar as decisões necessárias relacionadas com o objetivo social e com as operações da cooperativa. Entre as atribuições da diretoria executiva encontram-se: 1) Elaborar e submeter à aprovação do CA o planejamento estratégico e relatórios (de gestão, financeiros e orçamentários); 2) Propor novos projetos de investimentos ou negócios ao CA, apresentando estudo de viabilidade; 3) Executar as estratégias planejadas e metas estabelecidas cumprindo com os resultados esperados; 4) Dirigir as atividades organizacionais e tomar decisões necessárias relacionadas com os interesses dos cooperados e as operações do cooperativa; 5) Prestar contas ao CA sobre a situação financeira, operações, resultados, investimentos, patrimônio, metas e indicadores corporativos e setoriais da cooperativa; e 6) Entre outras atribuições estabelecidas no estatuto da cooperativa.

Em se tratando de separação entre propriedade e controle e das funções de decisão (proposição, aprovação, implementação e monitoramento), é de responsabilidade da DE

contratada **propor** projetos e ações para a cooperativa por meio da elaboração: 1) do planejamento estratégico em conjunto com o CA; 2) do plano de metas e objetivos anuais; 3) da proposta de investimentos; e 4) do orçamento anual e plano de execução; e **executar** esses projetos após aprovação do CA. O CA é responsável pela proposição e construção do planejamento estratégico da cooperativa junto à DE contratada, mas sua principal função dentro da cooperativa é **aprovar** e **monitorar** as ações da DE. À AG fica a responsabilidade de **deliberar** sobre e **aprovar**: 1) A prestação de contas (relatórios de gestão e demonstrativos contábeis); 2) A destinação da distribuição das sobras; 3) O valor da cédula de presença para os membros do CA e CF; 4) Reformas estatutárias e alterações da sociedade; 5) A proposta anual de investimentos pré-aprovada pelo CA; e 6) Eleger os membros do CA e do CF. Por fim, ao CF cabe **monitorar** toda a parte contábil da cooperativa.

A partir da perspectiva de Jensen e Meckling (1983) sobre a separação entre propriedade e controle, observa-se que ocorre uma separação efetiva na cooperativa beta porque, além de existir uma diretoria executiva contratada, as funções de decisão são bem delimitadas entre os agentes de governança e não há sobreposição das funções de decisão de gestão (proposição e implementação) e de controle (aprovação e monitoramento) em um único agente de governança, tal como prescrito em Fama e Jensen (1983). Portanto, a cooperativa beta adota uma estrutura de governança baseada no modelo tradicional estendido de Chaddad e Iliopoulos (2013), denominada nesta pesquisa como ‘descentralizada’ devido à separação das funções entre os membros do CA e a DE contratada<sup>41</sup>. O Quadro 10 apresenta a distribuição das funções de decisão entre os agentes de governança da cooperativa beta.

**Quadro 10** - Distribuição das funções de decisão na cooperativa beta

| Agentes de governança          | Decisão de gestão |          | Decisão de controle |               |
|--------------------------------|-------------------|----------|---------------------|---------------|
|                                | Proposição        | Execução | Aprovação           | Monitoramento |
| Assembleia Geral               |                   |          | X                   | X             |
| Conselho fiscal                |                   |          |                     | X             |
| Conselho de Administração      |                   |          | X                   | X             |
| Diretoria Executiva contratada | X                 | X        |                     |               |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Analisando a estrutura de governança sob a perspectiva de separação entre propriedade e controle de Berle e Means (1991), observa-se que, na cooperativa beta, ocorre uma separação

<sup>41</sup> Até 2020 a cooperativa beta adotava uma estrutura de governança centralizada, na qual os membros do CA eram diretores estatutários dentro da cooperativa. A mudança na estrutura de governança aconteceu de forma gradual e em 2022 este novo modelo com separação entre as funções de decisão foi totalmente implementado e eliminou-se a obrigatoriedade para os membros do CA em cumprir expediente na cooperativa.

efetiva, pois os responsáveis pelo controle residual não possuem direitos percentuais sobre a propriedade. Essa separação gera conflitos de interesses e problemas de agência entre os cooperados, sejam eles membros do CA ou não, e a DE contratada (tipo I<sup>42</sup>), visto que a função de administrar a cooperativa é delegada para uma diretoria executiva profissional contratada.

De acordo com o entrevistado 5, para minimizar a ocorrência de conflitos de interesses entre agentes e principais, a cooperativa beta avalia os diretores executivos pelos seus resultados, conforme previsto em estatuto. Além disso, a cooperativa realiza reuniões mensais entre os membros do CA e a DE contratada para alinhar os assuntos da administração da cooperativa.

Contudo, o contexto da cooperativa beta, caracterizado pelo aumento do escopo para produtos, setores industriais e serviços diferentes, associado à sua expansão geográfica dentro do estado de Mato Grosso do Sul, contribuiu para que a cooperativa atendesse produtores de regiões, perfis e interesses distintos. Isso resulta em uma alta heterogeneidade de preferências e, conseqüentemente, conflitos de interesses entre os cooperados e a gestão executiva.

A presença de conflitos de interesses pode ser observada quando a cooperativa envia comunicados para os cooperados sobre os investimentos e aquisições nos grupos de WhatsApp. Às vezes, surgem opiniões divergentes entre os cooperados nas próprias conversas do grupo, como pontuado pelo entrevistado 6:

*“Recentemente nós adquirimos o posto carreteiro e o TRR em Rio Branco, e aí veio a notícia de que agora o posto carreteiro é da cooperativa, e teve um associado que mandou no grupo: A, mas em vez de arrumar tal coisa está comprando posto. Aí veio outro: Não, mas você tem que entender que é o TRR junto, vai melhorar as coisas.”* (E6).

A divergência de opiniões também pode ser observada nos comentários dos entrevistados 7 e 8. Por exemplo, o entrevistado 7 considerou a rotatividade de colaboradores na cooperativa um aspecto positivo, mencionando o nível de contratação da cooperativa beta e a qualidade dos colaboradores. Por outro lado, o entrevistado 8 vê essa rotatividade como algo negativo para o relacionamento da cooperativa com os cooperados.

*“E outra coisa que eu vejo na cooperativa, que eu olho, e falo nossa. Pra quem trabalha com gente, a gente começa a avaliar assim o quanto eles contratam, como é a contratação. E eu vejo a cooperativa em um padrão de contratação muito boa. Nós estamos, não por motivos ruins, por rotatividade mesmo, nós estamos no terceiro agrônomo da cooperativa como nosso técnico. E é o mesmo padrão do agrônomo, não altera esse padrão. Do primeiro pra esse, é óbvio que tem uma coisinha aqui e ali pessoal de cada um deles, mas o padrão técnico é o mesmo.”* (E7).

---

<sup>42</sup> Problemas de agência de tipo I representam o típico problema entre principais e agentes (JENSEN; MECKLING, 1976).

*“O problema principal da cooperativa aqui em [cidade] é a troca de pessoal. Quando você começa a criar relacionamento com alguém, de repente essa pessoa sai, sabe? Isso na parte de colaboradores que te atendem aqui na unidade, que é com quem a gente tem o contato mais próximo.” (E8).*

Além disso, enquanto o entrevistado 7 e seu grupo familiar estão sempre juntos na tomada de decisões na cooperativa beta e têm a visão de que a cooperativa está sempre presente pelos cooperados e é muito aberta, o entrevistado 8 acredita que a cooperativa adota uma estratégia mais voltada para o mercado, onde as decisões são tomadas exclusivamente pela diretoria, sem a influência dos cooperados.

*“Eu acho eles todos muito prontos, muito abertos assim, sabe? Todos eles. Tudo que a gente precisa de dados e tudo o mais. Aqui nós temos uma unidade da [nome] e agora a cooperativa está como mantenedora maior. E quando eles foram se instalar eles vieram, conversaram, pediram opinião sobre o que ia fazer, como ia fazer, que variedades iam por. Então, assim, a gente acaba sempre estando junto com eles na tomada de decisão de algumas coisas específicas, mas como eu falei, da região, daqui. Mas nós estamos sempre juntos.” (E7).*

*“Até a parte administrativa que geralmente eu preciso de documento, de alguma coisa da cooperativa, então é muito fácil de comunicação.” (E7).*

*“Eu não sei se é uma, se é só com nós. Eu não sei te mensurar como é que é. Porque qualquer coisa que acontece, algum problema no pivô, alguma coisa assim, a gente tem o celular dos técnicos. Então assim é muito fácil se comunicar com eles e é tranquilo, qualquer horário a gente consegue falar com eles.” (E7).*

*“No caso da cooperativa parece que, claro, é uma cooperativa, mas é uma cooperativa do ponto de vista de mercado só. Porque internamente funciona mesmo como uma empresa comum. As decisões são praticamente todas feitas pelos diretores e poucas decisões são de fato levadas à assembleia. A gente acaba ficando sabendo dessas coisas depois apenas, né?” (E8).*

*“Então a gente não consegue ter um acesso direto aí talvez a alguém da diretoria de fato, a gente só tem acesso às pontas ali que geralmente não tem muito poder de ação sobre se tiver algum problema e tal. Olha, pra você ter uma ideia eu nem sei que é o conselheiro daqui de [cidade].” (E8).*

A cooperativa Beta busca minimizar os problemas de agência do tipo I através da comunicação. No entanto, mesmo com uma comunicação mais direta e pessoal, ainda ocorrem problemas de comunicação com alguns cooperados, especialmente em relação às decisões de gestão e operacionais, conforme relatado pelo entrevistado 8.

*“Mas a gente ainda assim acaba tendo bastante problema de comunicação com eles sabe? Às vezes eles mudam alguma regra de taxa, alguma regra de armazenagem e tal. Essa semana mesmo tivemos um atrito aí porque eles mudaram umas regras de armazenagem de soja e de retirada que ficou mais caro, e a gente não estava sabendo. Então eu até falei para o rapaz que eles precisavam melhorar essa questão de comunicação dessas coisas assim.” (E8).*

Observa-se também que a ocorrência de assimetria informacional varia conforme o perfil do cooperado e a região em que a cooperativa atua. O entrevistado 7 e sua família, por



exemplo, possuem sua propriedade mais próxima da sede da cooperativa e sempre tiveram um relacionamento muito próximo com os conselheiros e até mesmo com os agrônomos da cooperativa beta. Além disso, eles enxergam a cooperativa como uma parceira, que estará sempre ali para eles. O entrevistado 8, por outro lado, é atendido pela unidade regional mais distante da sede da cooperativa e tem um relacionamento mais distante e comercial com a cooperativa beta.

*“Então eu não sei te falar se é com todo mundo, mas com a gente eles são super prontos. Porque os meus pais são muito próximos assim da cooperativa, da diretoria ao Fulano, que é o nosso agrônomo técnico da fazenda. Então a gente sempre teve uma abertura muito boa na cooperativa. Porque quando foi pra trazer a unidade pra cá, a minha mãe estava como presidente do sindicato e a cooperativa procurou o sindicato para saber se poderia ser o escritório da cooperativa até a unidade daqui ficar pronta.” (E7).*

*“Então eu vejo ela muito como parceira, com uma parceria que é muito próxima, é tranquila, você consegue fazer as coisas. E meu pai brinca que é a mãe “Cooperativa Beta”, que sempre dá um jeitinho, sempre tenta fazer o melhor pra um todo. Então assim, eles são muito cuidadosos com nós cooperados para prestar o melhor serviço [...] pensando sempre no que é melhor para a gente.” (E7).*

*“A, a gente usa a cooperativa mais para comercialização mesmo. Estamos ali mais pra usar de alguns serviços que precisamos deles. Na verdade, quando a gente se associou na cooperativa a 6 anos atrás foi somente para utilizar a armazenagem que agora a gente também já está dividindo a produção na cooperativa [nome].” (E8).*

#### 4.2.2 Comunicação na governança na cooperativa beta

Por ser uma cooperativa maior, observa-se que a cooperativa beta possui uma preocupação tanto com a comunicação interna quanto externa, possuindo um público-alvo de comunicação mais diversificado: em primeiro lugar os cooperados; em segundo os colaboradores; e por fim o público externo. Os canais de comunicação utilizados pela cooperativa beta são: 1) WhatsApp (grupos e individual); 2) Contatos pessoais através das visitas dos técnicos e agrônomos; 3) Reuniões, eventos e dias de campo promovidos para os cooperados (presenciais); 4) Ligações; 5) Revista trimestral (impressa e online); 6) Rádio/Podcast; 7) E-mail; e 8) Redes sociais. Cada canal de comunicação tem um alcance específico para determinado público da cooperativa, no entanto, os resultados relativos às categorias de análise “*transparência*” e “*voz dos cooperados*” e “*contribuições das TDICs para a governança da cooperativa*” estão apresentados com enfoque maior da comunicação com os cooperados, agentes efetivos de governança na cooperativa.

#### 4.2.2.1 Transparência

A cooperativa beta utiliza múltiplos canais de comunicação para ser o mais transparente possível com os seus cooperados. Grande parte do esforço de comunicação na cooperativa beta é realizado pelo departamento de comunicação, que é responsável pela divulgação de informações sobre as assembleias, reuniões de cooperados, eventos e toda e qualquer informação que afete o negócio dos cooperados com a cooperativa. Além disso, esse departamento também é responsável por toda a comunicação com a comunidade externa e marketing da cooperativa, tal como pontuado pelo entrevistado 6:

*“Nós trabalhamos com a parte de comunicados internos, sobre, por exemplo, os departamentos nos acionam por e-mail ou pessoalmente ou vão até a nossa sala, passam o comunicado que gostariam de fazer, as decisões que foram tomadas, né? Em nível de diretoria ou em nível de gestão estratégica de negócios e nós fazemos os comunicados internos, ofícios. Também somos responsáveis por esses comunicados serem direcionados internamente e externamente, quando há necessidade. Então somos nós que fazemos essas comunicações. Também somos responsáveis pela parte de assessoria de imprensa pela parte de relacionamento com a sociedade, relações públicas, programa de rádio, revista e eventos, produção de eventos. Tanto organização quanto a execução de eventos.” (E6).*

A “comunicação interna” de responsabilidade do departamento de comunicação é destinada exclusivamente para a comunicação com os cooperados. A comunicação interna com os colaboradores, da matriz e de todas as unidades da cooperativa, é de responsabilidade do departamento de recursos humanos (RH).

Além do departamento de comunicação, parte da comunicação com os cooperados na cooperativa beta é realizada pelos colaboradores do setor agrônomo. Assim, o departamento de comunicação conta com o auxílio dos técnicos agrícolas, que têm um contato mais próximo com os cooperados para: além de dar as orientações técnicas e profissionais, também divulgar as informações da cooperativa, seja sobre a gestão, data das assembleias, eventos ou informativos e comunicados sobre o mercado agrícola, entre outras, relevantes para o seu negócio com a cooperativa.

*“Como a gente tem a visita semanal do agrônomo, acaba que ele vai passando essas informações, do tipo, coisas que vão acontecer, ou que nem a troca do sistema administrativo que é onde a gente emite NF e essas coisas com a cooperativa. Então acaba que a gente tem um contato com os agrônomos porque o [nome] vem uma vez por semana.” (E7).*

Observa-se a importância da utilização dos agrônomos como canal de comunicação com os cooperados através da fala do presidente executivo da cooperativa beta publicada em uma de suas revistas trimestrais:

*“O departamento agrônômico da cooperativa possui todos os itens da missão da cooperativa correndo em suas veias, desempenhando papel fundamental para a cooperativa cumprir suas responsabilidades para com o cooperado.” (D1).*

*“Está bem clara a importância de vocês [agrônomos] para o negócio, para a cooperativa, que é muito além da assistência técnica, é trazer informação, é ter esta proximidade.” (D1).*

A relevância do departamento agrônômico enquanto canal de comunicação está atrelada à razão de ser da cooperativa de: viabilizar a atividade agropecuária do cooperado; proporcionar um atendimento com excelência pensando sempre na satisfação dos seus cooperados; e o comprometimento para construir relacionamentos sólidos com eles. Contudo, quando o cooperado não utiliza dos serviços do departamento agrônômico, tal como é o caso do entrevistado 8, a transparência da cooperativa beta se torna passível de assimetria informacional e insatisfação do cooperado.

As reuniões de assembleia são o canal mais formal de transparência da cooperativa com os cooperados. É durante as AG que a DE e o CA da cooperativa apresentam todas as informações sobre a administração da cooperativa, prestam contas, apresentam o relatório de destinação de sobras, de novas propostas ou projetos de investimentos e o planejamento estratégico de atividades para serem deliberados e aprovados pelos cooperados presentes. Além disso, de acordo com os registros das atas de AG cadastradas na JUCEMS, ao menos 1 vez ao ano, a cooperativa realiza AG extraordinárias com a finalidade de ajustar o estatuto, por exemplo, incluir atividades e alterar as regras que se referem à associação.

A cooperativa não tem o hábito de divulgar o que foi discutido e aprovado em assembleia aos cooperados que não participaram. Portanto, os assuntos pertinentes à administração da cooperativa, no quesito tomada de decisões sobre grandes investimentos, entrada e saída de membros, eleição de membros do CA e CF, entre outros de responsabilidade da AG, são realizadas somente nas reuniões de assembleias. Essa característica ressalta: 1) a importância da participação do cooperado nessas reuniões, tal como pontuado por um cooperado durante a última AG extraordinária da cooperativa beta (D3); e 2) a importância da ampla divulgação das AG para que a convocação chegue a um número maior de cooperados.

*“É extremamente importante a participação de todos os cooperados porque nós somos donos da cooperativa, ela é nossa propriedade. Então é do nosso interesse saber o que está acontecendo. É claro que ela precisa sempre evoluir, ter novos modelos de gestão, novas ideias. Por isso é importante a gente estar junto, participando. Na realidade, defender e ver o que é nosso.” (D3).*

Para o cooperado obter qualquer informação sobre decisões estratégicas da cooperativa é preciso participar das reuniões ou solicitar a ata. O que a cooperativa divulga são as

atualizações dos projetos aprovados e em andamento por meio da revista trimestral, dos relatórios anuais e em forma de notícia publicada no site e nas redes sociais da cooperativa, os quais são compartilhados nos grupos de WhatsApp para os cooperados acessarem e lerem sobre. Além disso, ao menos uma vez por mês, no horário exclusivo para a cooperativa na rádio local, existe um quadro chamado “Palavra do Presidente” na qual o presidente do CA da cooperativa beta fala de forma resumida sobre as ações e atividades da gestão da cooperativa.

*“Bom, as atividades a gente anualmente presta contas, né? Através da assembleia a gente explica o relatório de atividades do ano, com todas as atividades desenvolvidas de forma resumida.” (E5).*

*“Para os grandes projetos, para os grandes investimentos, geralmente tem que ser decisão em assembleia. Então ou é colocado na assembleia, ou espera o tempo comum da assembleia ordinária, né? Ou uma extraordinária caso haja uma necessidade maior. Em setembro em outubro, tivemos uma extraordinária que era pra falar sobre o mercado de investimento. [...] Então, houve a necessidade de ser feito uma extraordinária.” (E6).*

*“Aí a partir do momento que tudo for aprovado em assembleia e conforme as coisas vão sendo executadas né? Ou por exemplo, foi aprovada a construção de nova feccularia, houve aquisição do terreno; então a gente faz notícia, faz a matéria, tá no nosso site, a gente coloca nas nossas redes sociais e a gente não entende que seria uma coisa pra mandar como um comunicado. A gente manda o link da notícia nos grupos de WhatsApp, né? Mas não como um comunicado do tipo: “Olha, iniciou-se a construção etc.”, mas a notícia a gente manda a partir do momento que faz a ação.” (E6).*

*“Depois que existe esse procedimento [de discussão e aprovação em assembleia] que é inclusive legal, né, jurídico, aí entra a necessidade de informar e a comunicação pode humanizar e transformar as informações numa forma mais palpável para o cooperado poder absorver a notícia. Como por exemplo foi no caso da AGE né? A gente segue todo o procedimento: publicação em jornal, divulgação nas rádios e aí depois a gente faz a notícia pra tornar mais acessível o conteúdo.” (E6).*

As AG (ordinárias ou extraordinárias) são realizadas presencialmente. Apenas as assembleias realizadas entre 2020-2022 ocorreram online ou de forma híbrida, mas a cooperativa resolveu retomar o formato presencial para manter o contato mais pessoal com os cooperados, principalmente porque o formato virtual não foi bem aceito.

*“Próximo ano totalmente presencial. Eles não eles não gostam mesmo. Já foi a primeira assembleia depois da pandemia a ser presencial, mas pelo jeito eles não gostaram muito do digital.” (E6).*

A cooperativa beta também realiza uma vez por mês reuniões técnicas presenciais com os cooperados de cada regional, para as quais são enviados convites pelos grupos de WhatsApp, mas os agrônomos responsáveis por cada região/produtor também entram em contato por telefone ou conversas pessoais no WhatsApp para reforçar o convite. Nessas reuniões, são repassadas informações não só de prestação de contas da cooperativa, como informações

convenientes e necessárias para a atividade rural, isto é, informações de mercado e operacionais e campanhas da cooperativa.

*“Toda 2ª segunda-feira do mês a gente se reúne e faz, sempre leva uma palestra rápida de 40 minutos a 1 hora no máximo, com os avisos e calendário dos eventos. E depois faz uma confraternização com o associado.” (E5).*

Além disso, todos os encontros, eventos, cursos e dias de campo promovidos para os cooperados, conta sempre com a presença de pelo menos um membro do CA ressaltando: 1) a importância do cooperativismo; 2) a relevância da cooperativa para os produtores da região na qual ela atua; 3) a importância do pessoal do departamento agrônomo para os cooperados; e 4) se colocando à disposição para atender e ouvir os cooperados.

Os relatórios de prestação de contas são entregues em formato de relatório impresso aos cooperados durante as AG e enviados por e-mail antes da assembleia. Além disso, o cooperado pode buscar o relatório na unidade da cooperativa mais próxima dele. A cooperativa também deixa sempre disponível em seu site o relatório anual de gestão, para que os membros e toda a comunidade externa, principalmente organizações financeiras, tenham acesso.

As convocações para as assembleias são realizadas por todos os canais de comunicação que a cooperativa utiliza, desde o site, os eventos, os grupos de WhatsApp, o rádio/podcast, convocações em jornais de circulação local, avisos anexados nos murais em locais de grande circulação dos cooperados (unidades industriais, centros de distribuição de insumo ou na sede da cooperativa), nas redes sociais e por meio de conversas pessoais dos técnicos ou dos conselheiros com os cooperados. A pauta da assembleia com todas as informações que serão discutidas é enviada somente por e-mail.

*“Tem o convite pelo WhatsApp e tem o convite impresso que aí ou o agrônomo entrega ou a gente passa lá na cooperativa e eles entregam. Mas eles mandam no WhatsApp e aí eles reforçam o convite várias vezes, ainda mais nós que não somos de [nome da cidade sede da cooperativa], eles reforçam bastante pra poder confirmar hotel, pra ver se vai na van ou não. Então aí é mais pelo WhatsApp.” (E7).*

*“Geralmente antes das assembleias eles enviam os relatórios, mas esses eu não lembro se mandam pelo WhatsApp. Pelo e-mail eu tenho certeza de que eles mandam.” (E7).*

*“A gente fica sabendo que vai ter assembleia sim porque eles mandam por WhatsApp o comunicado, mas meu pai nem eu nunca fomos.” (E8).*

*“Os relatórios eu nunca vi receber, pelo menos não por WhatsApp. Esse aí deve ser uma coisa que seja exclusiva por e-mail, provavelmente. Talvez deva chegar, não sei. Meu pai não acessa o e-mail e o e-mail que está cadastrado lá na cooperativa é o dele.” (E8).*

As reuniões do CA, que contam com a presença da DE, ocorrem mensalmente de forma presencial na cooperativa. Apenas durante os dois piores anos da pandemia que a cooperativa

realizou as reuniões no formato virtual, mas, de acordo com o entrevistado 5, essas reuniões não funcionaram muito bem pois não houve adaptação ao modelo virtual. Além das reuniões mensais, os conselheiros se comunicam com a DE através do grupo do WhatsApp, por onde são divulgadas as pautas das reuniões mensais com 1 semana de antecedência. Outro canal utilizado pelos membros do CA e DE são as chamadas telefônicas, e-mail e os encontros presenciais.

*“É, a gente já usou na época da pandemia a vídeo chamada, mas agora é presencial. Videoconferência não funcionou muito bem não. Acho que o brasileiro, a forma dele interagir. Até porque quando é virtual, se duas pessoas falarem, o microfone já, você já não consegue entender mais. E ainda quando é presencial, quando duas pessoas falam, ainda você consegue dá atenção pra um e o outro fazer uma conversa paralela.” (E5).*

Observa-se que cada canal de comunicação utilizado pela cooperativa beta é direcionado a um público-alvo específico. Embora os cooperados sejam o principal público para o qual a comunicação é destinada, a cooperativa também se preocupa com a comunicação voltada para o mercado e para a comunidade local, especialmente com os agentes financeiros. O site da cooperativa é, na verdade, o canal oficial de comunicação com o público externo. Isso é de grande interesse para a cooperativa devido aos apoios e patrocínios recebidos para a realização de seus principais eventos, palestras e dias de campo.

*“Na verdade, não é só os associados o nosso público-alvo, né? Mas muitos dos nossos assuntos são direcionados para os associados.” (E5).*

*“Mas durante a execução, durante o ano, a gente utiliza tanto a parte do site, né? Que a gente considera que seria o órgão oficial de comunicação da cooperativa com o mercado. É lá que a gente, como que fala? Coloca os documentos, as informações porque o site é muito utilizado pelos agentes financeiros. O oficial mesmo é tudo pelo site. Então lá no site a gente tem o nosso relatório de atividades, tem as informações dos comunicados, toda essa parte aí de comunicação mais formal da cooperativa.” (E5).*

*“O nosso cooperado, ele não é um cooperado de site. Ele não entra no site. Nosso site é pra quem quer fazer uma pesquisa sobre a cooperativa. Para investidores, bancos que querem conhecer a cooperativa, empresas que querem ter um relacionamento com a cooperativa, que estão olhando o que é, o tamanho da empresa e tudo mais. Então o projeto do site é pra contemplar exatamente pra mostrar a grandiosidade da cooperativa.” (E6).*

Para se comunicar com os cooperados e garantir que as informações cheguem até eles, a cooperativa utiliza principalmente o WhatsApp, contando com o pessoal do departamento agrônomo e os colaboradores de cada unidade. Assim, todo e qualquer comunicado que precise ser encaminhado aos cooperados é feito através dos grupos de WhatsApp. As decisões tomadas pela gestão da cooperativa, que impliquem em mudanças operacionais ou administrativas/financeiras, por exemplo, são sempre enviadas nos grupos de WhatsApp em

forma de comunicado e por e-mail. Para cada cidade onde a cooperativa possui uma unidade, existe um grupo de WhatsApp com os cooperados daquela região e pelo menos um agrônomo ou gerente responsável pela regional.

*“O nosso associado é um associado de WhatsApp, então hoje a maior efetividade de comunicação com os associados é pelo WhatsApp, né? Então, hoje a gente vê assim, o cooperado da cooperativa ele está no Instagram, no Facebook, mas ele gosta mesmo do WhatsApp, ele está muito mais ali. Então nós temos grupos separados por regiões onde nós temos a área de atuação técnica e nesses grupos estão os gerentes regionais, os agrônomos, que atendem eles. Nós da comunicação também estamos, até pra fazer um monitoramento do que está sendo falado ali nesses grupos.” (E6).*

*“A cooperativa tem três grupos do WhatsApp, pelo menos a nossa regional. Então tem um que é ela só que passa informação, que só os administradores do grupo podem enviar mensagens. Aí tem um que todo mundo pode falar, que aí é praticamente as mesmas pessoas desse outro grupo, mas nesse tem troca de informação. E tem os das mulheres, que daí tem de tudo.” (E7).*

*“O WhatsApp é o que funciona melhor.” (E8).*

*“É, isso aí [sobre os investimentos da cooperativa e sua administração] eles acabam comunicando a gente bastante pelos grupos mesmo de WhatsApp. Acho que o que funciona melhor é o WhatsApp. A gente recebe as comunicações tanto de comercialização que eles mandam diariamente e até mesmo de decisões e tal, a gente fica sabendo por WhatsApp.” (E8).*

O WhatsApp é a ferramenta de comunicação digital mais eficiente com os cooperados, pois é mais pessoal e individual. Os próprios produtores preferem esse tipo de interação, mesmo quando os comunicados ou informações são enviados apenas nos grupos. Além disso, os agrônomos são responsáveis por encaminhar os comunicados do WhatsApp para cada cooperado individualmente ou por ligar para avisá-los sobre as informações.

*“Exato, essa comunicação presencial, mais pessoal, seja por telefone ou WhatsApp, é o que eles preferem mais, é o que tem mais resultados com eles.” (E6).*

*“Mas eles preferem serem contatados pelo WhatsApp e as vezes nem somos nós. Às vezes nós fazemos os comentários e os agrônomos deles é que mandam esse comunicado pra eles. A gente manda no grupo, mas os agrônomos mandam também no particular, né? Eles gostam dessa comunicação “olha só mandando pra você”. Se puder mandar um áudio depois falando, por exemplo: “oi seu fulano tudo bem? Você viu o nosso convite da assembleia?” É sempre bem pessoal” (E6).*

Apesar de terem sido destacados os pontos positivos da utilização das TDICs, principalmente do WhatsApp como canal de comunicação com os cooperados, essa ferramenta também acaba sendo muito utilizada como um complemento à comunicação presencial, isto é, para “avisar” aos cooperados sobre os eventos que irão acontecer presencialmente, ou como “chave de acesso” para facilitar o contato por telefone e pessoal, por exemplo.

*“Eu acho que um acaba complementando o outro. Porque ele gosta primeiro de ser avisado do que ele vai ouvir pelo WhatsApp. Então, se eu mando um convite ele já sabe que a ligação e a visita que ele vai receber pode ser pra falar sobre aquilo, né?”*

*Então, a ferramenta do WhatsApp ela funciona mais ou menos como um complemento e um aviso do que vai ser falado presencialmente.” (E6).*

*“Aí há uma intermediação, toda feita a partir do, começa nos meios digitais, na comunicação digital do WhatsApp, de uma ligação e aí fecha com um encontro presencial.” (E6).*

*“Eu acho que o digital complementa e ele apresenta. Eu acho que ele abre, você tem uma abertura maior no digital, você consegue se comunicar primeiramente, sem ser invasivo. Ele quebra o gelo e dá oportunidade de você entrar onde você talvez não entraria, se fosse só pessoalmente.” (E6).*

O e-mail também é uma TDIC muito utilizada pela cooperativa para ser transparente com seus cooperados, especialmente no que concerne às mudanças e atualizações sobre assuntos de cada setor e unidade específica da cooperativa. Contudo, este canal não demonstrou contribuição para a comunicação enquanto ferramenta de governança para promover a transparência com os cooperados porque, aparentemente, é pouco utilizado por alguns cooperados, especialmente aqueles de uma geração que preferem o presencial ao digital, ou por aqueles que não acessam ao e-mail com frequência.

*“O meu pai é presencial, uma geração presencial ainda e pouco online, ele é uma pessoa que vai na unidade, que conversa, que quer o papel que eles entregam, não adianta eu imprimir ou dizer que chegou no e-mail.” (E7).*

*“Eu imagino que eles devam fazer alguma comunicação por e-mail também, mas não é muito efetivo, até porque meu pai não é um usuário muito forte de e-mail não. Deve sumir tudo lá no spam dele. Meu pai até falou essa semana depois do atrito que teve de colocar o meu e-mail lá pra receber comunicados administrativos e tudo o mais, por que ele acaba não vendo ou recebendo muita coisa sabe?” (E8).*

Grande parte da comunicação enquanto transparência da cooperativa beta é realizada pelo departamento de comunicação. Ao longo do ano, enquanto as atividades aprovadas e programadas são executadas, a DE conta com o suporte do departamento de comunicação para atualizar os cooperados sobre toda e qualquer informação, seja de projetos em execução, mudanças administrativas na cooperativa ou de eventos que a cooperativa irá promover.

Todos os eventos e atividades que a cooperativa promove são divulgados principalmente pelo site e pelas redes sociais. O site é o primeiro canal de comunicação mais completo da cooperativa, contudo, ele acaba sendo mais utilizado pela comunidade externa. As redes sociais são mais voltadas para a promoção da cooperativa, também focado na comunidade externa. O WhatsApp é o canal de comunicação mais utilizado para se comunicar com os cooperados, seguido das conversas pessoais (visitas técnicas ou reuniões e eventos presenciais).

A revista trimestral da cooperativa beta é o canal de comunicação mais completo para o cooperado, que apresenta um resumo sobre todas as atividades realizadas pela cooperativa a cada três meses. Essa revista é enviada para os cooperados em formato impresso, ou enviada



em PDF por e-mail para o cooperado que solicite; e fica disponível no site para leitura online. Complementarmente a cooperativa possui um horário semanal na rádio local da cidade, que é destinado a divulgar informações para o produtor rural, isto é, informações sobre o mercado agrícola.

A cooperativa beta também utiliza o e-mail como canal de comunicação com o cooperado. O e-mail é utilizado principalmente para envio de comunicados e mudanças que ocorrem em cada setor da cooperativa, isto é, mais voltado para uma comunicação das áreas de gestão da cooperativa. Contudo, esse canal de comunicação pode não ser tão efetivo para alcançar muitos cooperados. Por exemplo, a cooperativa beta tem cooperados que estão em processo de sucessão da propriedade rural e muitas das vezes existe uma diferença geracional com relação ao uso das TDICs para a comunicação. Além disso, apesar de estarem a frente da gestão da cooperativa, quem é efetivamente associado são os pais, portanto o contato de e-mail que está cadastrado pode ser o do pai e não o dos filhos. Por conta disso a assimetria de informação acaba estando presente para alguns canais de comunicação.

De modo geral, a cooperativa beta é bastante transparente com seus cooperados e utiliza de diversos canais de comunicação para promover essa transparência. De acordo com o entrevistado 5, apenas assuntos internos da cooperativa que ainda estão em definição entre a DE e os membros do CA e pendentes de serem aprovados em AG que não são divulgados abertamente.

*“A cooperativa é uma empresa bastante transparente, né? Então, o que a gente toma de decisão, ou o que a gente faz, não tem nada que não possa ser divulgado ou comunicado. Existe uma diferença assim, quando a gente está em uma tratativa, que não tomou uma decisão, então não pode ser divulgado. Quando o assunto é estratégico, ele não está ainda devidamente consolidado, ele também não pode ser comunicado abertamente ao público.” (E5).*

#### 4.2.2.2 Voz dos cooperados

São 5 os canais de comunicação utilizados e disponíveis para os cooperados da cooperativa beta expressarem a sua “voz”: 1) Assembleias Gerais (AG); 2) Reuniões mensais (presenciais); 3) WhatsApp; 4) Chamadas telefônicas; e 5) Visitas dos Agrônomos. As AGs são o principal canal para os cooperados expressarem a sua voz e opiniões sobre assuntos da administração geral da cooperativa em termos de prestação de contas, projetos, investimentos e outros assuntos de interesse dos associados. Além de sua função informativa, as reuniões mensais com os cooperados também tem como objetivo coletar as demandas e opiniões dos

associados sobre a cooperativa e sempre contam com a presença de um membro do CA e um membro da DE.

Observa-se que na cooperativa beta, o cooperado tem portas abertas para expressar sua voz com os membros do CA, o que pode ser feito tanto por chamadas telefônicas, como por WhatsApp ou se encontrando pessoalmente com um dos conselheiros. Apesar disso, pode ser que alguns cooperados ainda tenham dificuldades em acessar os conselheiros para expor suas opiniões ou problemas, tal como é a realidade do entrevistado 9, que não sabe quem é o conselheiro da unidade que atende ele e seu grupo familiar o qual também relatou dificuldades em tentar contatar a diretoria.

*“Porque na cooperativa você literalmente tem o telefone da diretoria. E eles te respondem. Depende do que você precisar. Então assim, a comunicação é direta. E eles estão ali, eles estão prontos, a comunicação é aberta, eles estão no dia a dia sabe? Eles fazem questão de participar da cooperativa. Qualquer coisa que tem da cooperativa, algum deles tá pra representar e tal.” (E7).*

*“Os nossos assuntos maiores são com a comercialização de fato. Então a gente acaba falando direto com o gestor da comercialização da unidade de [cidade]. Que eu saiba a gente não tem acesso aos conselheiros. Até estamos tendo um problema lá que o gestor da comercialização fala que já tentou passar para a diretoria e até agora nada. Então a gente não consegue ter um acesso direto aí talvez a alguém da diretoria de fato.” (E8).*

De acordo com o entrevistado 5, um dos motivos de se efetivar a separação de papéis dos membros do CA e da DE foi de possibilitar que os membros do CA pudessem estar mais próximos dos cooperados, para coletar e entender as suas demandas e feedbacks sobre a cooperativa. Ou seja, além de ficar na principal função de aprovar e monitorar as ações da diretoria executiva, o CA assumiu um papel de “ouvidoria individual” com os cooperados e passou a atuar como representante dos membros nas reuniões do conselho. Essa comunicação entre CA e os cooperados ocorre principalmente por WhatsApp, chamadas telefônicas ou encontros pessoais.

De fato, observa-se que o CA já atua como um conselho de representantes dentro da governança da cooperativa beta. Na composição vigente do CA, existe pelo menos um cooperado de cada região que a cooperativa atua. Essa atribuição de função ao CA foi determinada porque mensalmente os membros do CA se reúnem presencialmente com os três diretores executivos, e ao longo dessa reunião, existe um momento para que sejam pontuadas as demandas dos associados.

*“A partir de 2020, com essa segregação de papéis. Qual que foi, vamos dizer assim, a orientação, o que nós colocamos nas atribuições? E aí não tá no estatuto, né? A gente colocou para o conselheiro, que como ele não ia dar expediente na cooperativa, ele não tinha mais esse dever, essa atribuição. A gente gostaria que eles utilizassem o tempo que eles pudessem utilizar para a cooperativa no contato com os associados.*

*Pra aproximar mais do associado, pra entender as demandas dele. [...] Então a ideia é que ele esteja livre do expediente da cooperativa pra que ele possa interagir mais com o associado para que ele possa tentar buscar demandas, feedbacks aí sobre a atuação da cooperativa.” (E5).*

O WhatsApp é o canal de comunicação mais dinâmico, aberto e de mais fácil acesso que a cooperativa beta possui para receber e acompanhar as opiniões dos cooperados. Os conselheiros estão presentes em todos os grupos de WhatsApp com os cooperados. Os cooperados utilizam muito mais o WhatsApp, as chamadas telefônicas e o canal de comunicação presencial para entrar em contato com os técnicos, gerentes ou conselheiros da cooperativa, seja para tirar dúvidas operacionais ou sobre investimentos, expressar suas opiniões sobre os projetos aprovados em assembleia e que estão em execução, ou sobre as notícias compartilhadas pelo departamento de comunicação.

*“Então, quando é alguma coisa na parte administrativa/financeira, é. Eu sou do WhatsApp, tá? Eu sou uma pessoa que manda e-mail ou mensagem e eles me respondem. O meu pai é presencial, uma geração presencial ainda e pouco online. Então ele é uma pessoa que vai na unidade, que conversa, que quer o papel que eles entregam, não adianta eu imprimir.” (E7).*

*“E aí quando a gente precisa conversar com os conselheiros acaba sendo muito pessoalmente, por exemplo, as vezes a gente se encontra em alguma coisa ou evento do sindicato e acaba conversando sobre a cooperativa. Ou algum dia de campo e aí acaba trocando ideia, e aí o que a gente troca de ideia que é pertinente ao conselho, eles acabam levando para o conselho.” (E7).*

*“A gente tá na cooperativa, pelo menos aqui na nossa sede em [cidade], a gente vai lá pelo menos duas vezes por semana para fazer alguma coisa. Então acaba que a comunicação é meio que direta e mais pelo contato físico mesmo ou então pelo WhatsApp, de alguma mensagem por WhatsApp, que aí alguma das meninas do administrativo informa.” (E7).*

*“No convite da cooperativa você recebe a pauta né? Do que vai ser discutido. Aí tem uma coisa ou outra que a gente procura entender mais, pergunta para os meninos aqui da unidade, pra ver certinho como é que é. O que nos desperta mais curiosidade e sabe que vai influenciar o nosso negócio. Que nem a situação da esmagadora e da ampliação que saiu na pauta desse ano.” (E7).*

*“Muito WhatsApp e telefone, basicamente.” (E8).*

*“A gente vai ou diretamente lá na unidade da cooperativa, presencialmente. Ou a gente fala por telefone mesmo, ligando.” (E8).*

Outro importante canal de recebimento de informações dos cooperados são os próprios agrônomos, que fazem visitas semanais aos cooperados. Assim, além de passar todas as instruções e fazerem as consultorias técnicas, os agrônomos também intermediam o contato do cooperado com a cooperativa no que concerne às questões e assuntos técnicos, operacionais, administrativos/financeiros e de atendimento. Essa intermediação é realizada pelo lançamento das sugestões, reclamações ou insatisfações em um sistema de conformidades.

O sistema de conformidades é utilizado para identificar pontos de melhoria no atendimento aos cooperados por cada área/gerência específica da cooperativa. Por meio deste sistema, os agrônomos, depois de realizado o atendimento ao produtor, devem lançar as sugestões de melhorias, reclamações ou insatisfações (quando) pontuadas pelo cooperado que impactem tanto o negócio do cooperado e sua satisfação com os serviços da cooperativa, quanto a qualidade dos serviços da cooperativa. O sistema funciona como um gerenciador de ‘chamados’, no qual o agrônomo precisa discriminar a sugestão/reclamação, o setor da cooperativa para o qual é direcionado e a justificativa. A partir daí cada gerente do setor para o qual o ‘chamado’ foi aberto é responsável por resolver aquela situação.

*“O canal, mais assim, utilizado é através da assistência técnica. Porque o agrônomo ele tem visitas semanais aos associados, então ele faz toda a parte de consultoria da parte técnica, mas ele também ouve o cooperado. Se tem alguma demanda, se ele passou por alguma insatisfação, se tem algum feedback para dar. E quando tem, nós temos um sistema, que é um gerenciador de não conformidades, onde o agrônomo pode colocar a reclamação do cooperado, as insatisfações mais graves, principalmente se produz algum prejuízo financeiro.” (E5).*

A palavra que define a comunicação na cooperativa beta é “relacionamento” por isso observa-se ser algo cultural da cooperativa prezar por um relacionamento mais próximo e pessoal com os cooperados, além de preferir realizar os encontros presenciais ao invés do digital, sejam eles de assembleia, eventos ou cursos.

*“Mas é uma missão essa parte do relacionamento pessoal que a cooperativa preza muito por isso tanto em cursos. A cooperativa ela não gosta muito de curso EAD. Ela prefere que a gente faça presencial. Tipo, a, tem a opção presencial e tem o EAD, eles preferem que seja presencial. Eles gostam, a cooperativa gosta do contato humano. Então assim, sabe aquele café que tem ali? É exatamente pra isso.” (E6).*

*“Porque a comunicação agora nós temos mais pessoas, mas antes eram duas pessoas só da comunicação e aí tinha uma pessoa no departamento agrônômico que depois ela foi para a comunicação justamente por causa desse relacionamento que ela tinha com os cooperados. Ela ficou doze anos aqui na cooperativa, e nesse período ela fez um relacionamento muito forte com as esposas dos cooperados.” (E6).*

*“O [nome] é o gerente dos agrônomos, então ele conhece todos os nossos cooperados, conhece bem. Está aqui desde dois mil e quatro então tem um relacionamento bom. Ele começou sendo agrônomo como todos ali e hoje ele é o gerente deles.” (E6).*

A cooperativa ainda possui um canal de ouvidoria, disponível no site, próprio para o cooperado ou o cliente formalizar suas reclamações e insatisfações, no entanto ele não é muito utilizado, talvez até por desconhecimento dos cooperados.

*“Deve existir canais aí mais formais de reclamação e comentários, mas nós não utilizamos não.” (E8).*

#### 4.2.3 Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa beta

Observa-se que o uso das TDICs contribuiu mais efetivamente para a transparência do que para a voz dos cooperados na cooperativa beta. Isso porque, apesar de ter disponível diversos canais de comunicação digitais para a “voz dos cooperados”, ainda há uma preferência dos cooperados e da própria DE e CA sobre os canais de comunicação presenciais. Com relação ao uso das TDICs para a transparência, os diversos canais de comunicação digitais permitiram a cooperativa beta **melhorar a sua transparência e facilitou para os cooperados se manterem informados sobre a cooperativa.**

A utilização das TDICs, em particular o WhatsApp, possibilitou e ajudou a cooperativa beta a ser mais transparente com relação às informações sobre governança da cooperativa. Além de melhorar a transparência, as TDICs também facilitaram o acesso dos cooperados às informações sobre a cooperativa. Para os cooperados que possuem propriedades mais distantes da sede da cooperativa ou que não tinham uma unidade regional da cooperativa próxima, o uso do WhatsApp, do e-mail e do site tornou o acesso às informações mais fácil, rápido e sem a necessidade de comparecer presencialmente à cooperativa.

*“Ficou muito mais fácil de acessar as informações sobre a administração da cooperativa. Eu não preciso esperar a assembleia, né? Na hora que eles me mandam o relatório por e-mail eu já posso olhar e já fico sabendo. Eu também não preciso esperar a assembleia anual, eu tenho a cada trimestre o relatório, a revista que mostra. O site mesmo tem, mostra essa parte de transparência da cooperativa. Você acha tudo ali, bem mais fácil.” (E7).*

*“A informação está ali disponível bem mais fácil, não precisa pedir para alguém, já está lá no site ou nos relatórios trimestrais que a gente já sabe que vai vir essa informação. E aí se a gente tem dúvida é só ir perguntar, a cooperativa é bem aberta.” (E7).*

*“Comparado com a estrutura antiga, onde precisava estar muito presente lá na cooperativa. Mesmo em [cidade] né? Que é que nem eu falei, a gente nem mora lá e acaba conseguindo receber bastante informação e acessar isso. Então acredito que contribuiu nisso.” (E8).*

*“Eu acho que assim, de fato sim, ajuda a ser mais transparente. Mas ainda tem muito a melhorar.” (E8).*

Apesar de com algumas limitações, o uso das TDICs também contribuiu para a “voz dos cooperados” na cooperativa beta. A utilização do WhatsApp, **facilitou para a cooperativa obter um feedback dos cooperados a respeito das ações da cooperativa**, principalmente porque a troca de mensagens, seja nos grupos ou particular, é mais rápida, instantânea e dinâmica. Então, a partir do momento que o departamento de comunicação compartilha alguma informação sobre a cooperativa no WhatsApp, os cooperados já expressam diretamente suas

ideias, opiniões ou mesmo críticas sobre o que foi compartilhado. Ou quando o cooperado precisa de alguma informação da cooperativa ele mesmo pode enviar sua dúvida diretamente no grupo e alguém da comunicação direciona a demanda dele para o setor responsável.

*“Acho que é a rapidez com que a informação chega pra eles e a possibilidade que eles têm de dar uma resposta imediata. É o canal aberto, né? Não é só uma coisa num mural que ele lê e aí ele vai ter que procurar alguém pra ele falar. Ele recebendo no digital, por exemplo, por e-mail ele já pode responder o e-mail que vai ser pra alguém que mandou pra ele ali, já pode responder isso. Se for no grupo do WhatsApp ele já pode mandar lá no grupo mesmo, né?” (E6).*

*“A gente também recebe os comentários pelo WhatsApp, pelos grupos. Estamos todos lá porque às vezes um produtor vai lá e diz “a eu não gostei dessa decisão que a gestão tomou” Aí a gente vai verificar com o produtor o que foi, na mesma hora. Ou alguém da diretoria já responde explicando a situação no grupo ou já conversa com o produtor direto.” (E6).*

*“É essa possibilidade que eles têm de falar conosco de forma mais rápida. Ou mesmo se mandam no grupo, não sabem se é pra [nome] que tem que falar ou pro [nome]. Aí eles já mandam assim “olha, preciso que alguém da Cooperativa”, às vezes vem “sabe se alguém da Cooperativa sabe me dizer tal coisa ou pode providenciar tal coisa?” e aí as pessoas, a gente consegue agilizar essa demanda né? A gente consegue movimentar pra atender a demanda dele.” (E6).*

A partir das observações empíricas, pode-se afirmar que o uso das TDICs contribuiu parcialmente para uma maior transparência da cooperativa beta com seus cooperados. Entre todos os canais de comunicação digitais utilizados, o WhatsApp é aquele que tem mais efetividade para manter os cooperados atualizados sobre as ações da cooperativa. De fato, a maior contribuição das TDICs para a transparência é com relação à divulgação de informações sobre as reuniões de assembleias e notícias e comunicados sobre os projetos em andamento da cooperativa, o que permite um maior acompanhamento das ações da cooperativa pelos cooperados.

Além do WhatsApp, a cooperativa também utiliza o e-mail para manter os cooperados informados. Contudo, aparentemente, este não é um canal utilizado por todos os cooperados, o que gera uma assimetria informacional, principalmente sobre informações que são enviadas por este canal, como os próprios relatórios anuais de gestão e a prestação de contas, e informativos e comunicados sobre mudanças administrativas e operacionais na cooperativa. Assim, ao invés de contribuir para a minimização da assimetria de informação, o uso do e-mail pode contribuir para que exista mais desinformação e, conseqüentemente, insatisfação dos cooperados da cooperativa beta.

Assim, conclui-se que as TDICs poderiam ser mais eficazes para a minimização da assimetria informacional entre cooperativa e cooperado. Além disso, a cooperativa beta ainda precisa avaliar a efetividade de outros canais digitais de comunicação, como o e-mail e o site,

isto é, se as informações compartilhadas por estes canais chegam e são, de fato, assimiladas pelos cooperados, seja por falta de familiaridade ou desuso da tecnologia. Nesse sentido, apesar da ampla utilização das TDICs para a transparência, ainda falta a cooperativa explorar o porquê de muitos desses canais não serem tão efetivos para manter os cooperados informados.

Ressalta-se que mensurar o alcance da comunicação do e-mail e do próprio site da cooperativa é necessário, porque são por essas TDICs que a cooperativa envia e publica informações de interesse do cooperado, sejam elas sobre a governança da cooperativa ou informações operacionais e administrativas. Além disso, um dos cuidados que é preciso ter com o uso de canais de comunicação digitais é a sua tendência em causar desinformação (BENTLEY *et al.*, 2024). Portanto, é preciso mensurar se o uso das TDICs não tem causado maior assimetria informacional entre os cooperados na cooperativa beta. Verčič *et al.* (2024) ainda destacam que é preciso diferenciar entre eficácia de disseminação e de compreensão da informação.

Com relação à utilização das TDICs para a realização das assembleias, observa-se que, embora o formato online facilite a participação, na cooperativa beta notou-se uma redução significativa no número de cooperados participantes nas assembleias online em comparação às presenciais, conforme relato do entrevistado 5:

*“[...] antes da pandemia a gente chegou a ter 150 cooperados participando na assembleia [presencial] o que a gente considerou um número recorde. Os dois anos consecutivos de pandemia foi feito, primeiro na fase, no ano mais agudo, nos dois anos, foi feito totalmente digital, sem nenhuma presencial e o terceiro a gente fez híbrido [...] nessas três últimas assembleias a participação realmente caiu bastante.”*  
(E5).

De fato, a cooperativa beta teve uma significativa redução no número de participantes na AGO desde o primeiro ano da pandemia do Covid-19. Segundo registro das atas de assembleias: na AGO de 2019 (presencial) estiveram presentes 200 cooperados; na AGO de 2020 (presencial<sup>43</sup>), apenas 25 cooperados participaram; na AGO de 2021 (totalmente online), houve 39 cooperados participantes; na AGO de 2022 (híbrido), 61 cooperados participaram. Essa redução no número de cooperados participantes da AGO se estendeu para o ano de 2023, a qual foi a primeira AGO realizada totalmente presencial após a pandemia e teve a participação de 64 cooperados, 32% a menos do que a última AGO presencial realizada antes da pandemia.

---

<sup>43</sup>A AGO de 2020 foi a primeira assembleia realizada durante a pandemia do Covid-19. De acordo com relato em ata do presidente do CA, a cooperativa decidiu realizar a assembleia em caráter presencial devido a necessidade de aprovação do balanço patrimonial e resultados do exercício anterior ainda no primeiro trimestre do ano para apresentação às instituições financeiras e outros órgãos que exigem a realização da AGO dentro desse período. Contudo, percebe-se que a queda no número de participantes na AGO deste ano é consequência do receio da pandemia.

Um fator que pode estar atrelado ao número reduzido de participação nas AGO digitais e híbridas na cooperativa beta é a conectividade no campo. Segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE (2017), até 2017 apenas 28% dos estabelecimentos rurais tinham acesso à internet. Contudo, esses dados são relativos a um período pré-pandemia. Com a pandemia da Covid em 2019 houve uma intensificação das reuniões virtuais e do uso da Internet e suas ferramentas. Resta saber se esse percentual permaneceu o mesmo nos anos subsequentes para, então, poder afirmar que a conectividade é um fator que influenciou a participação dos cooperados nas AGO da cooperativa beta.

Além disso, esse cenário vivenciado pela cooperativa beta demonstra que o desafio da realização das assembleias digitais pode estar mais atrelado a uma mudança cultural do que à conectividade no meio rural, especialmente porque a cooperativa sempre prezou pelos laços pessoais entre/com os cooperados e realiza seus eventos, encontros e reuniões preferencialmente de forma presencial. Assim, ao invés de promover a aproximação dos cooperados (MONTEGUT; CRISTÓBAL; GÓMEZ, 2013) em um momento de isolamento, a realização das assembleias digitais pode ter causado o distanciamento dos cooperados em participar das AGO. Além disso, observa-se pela fala do entrevistado 7 que isso pode ter sido um fator geracional e de preferências por realização de eventos presenciais, principalmente porque nem todos os cooperados possuem alguém que possa auxiliá-los a utilizar as ferramentas digitais, tal como no exemplo do entrevistado 7.

*“O meu pai é presencial, uma geração presencial ainda e pouco online. Então depende de qual das duas gerações que vai precisar da informação. O meu é e-mail e WhatsApp em 99% das vezes. O meu pai é 99% das vezes presencial.” (E7).*

Dessa forma, não se observa uma contribuição efetiva das TDICs com relação aos cooperados poderem expressar a sua “voz” devido a: 1) Notória redução no número de cooperados nas assembleias que foram realizadas virtualmente ou em formato híbrido; e 2) A comunicação dos cooperados com a cooperativa ser feita em sua maior parte por meio de conversas presenciais.

Além disso, tal como destacado por Brown *et al.* (2013) e Peng, Hendrikse e Deng (2018), observa-se a existência de algumas barreiras em relação ao uso das TDICs como meio de comunicação na cooperativa beta, entre elas: 1) A resistência dos membros do CA e da DE; e 2) Diferenças de preferências geracionais. Assim, observa-se que apesar da variedade de TDICs utilizada pela cooperativa beta, a comunicação pessoal e face-a-face ainda é algo culturalmente mais aceito e difundido entre os cooperados, mas principalmente pelos membros do CA. A comunicação presencial é mais valorizada por acreditarem que esse tipo de contato



fortalece mais as relações com os cooperados, algo que talvez o digital não consiga proporcionar. Observa-se até mesmo certa resistência do CA e DE em adotar totalmente as TDICs para se comunicar com os cooperados.

*“A gente dá muita importância, a gente considera muito as reuniões mensais. Esse é um canal que você está lá conversando, interagindo com o cooperado. Como é uma reunião por setor, a gente consegue ter essa proximidade do cooperado de cada região.” (E5).*

*“Então eu vejo que essa ligação, eles [a diretoria] cultuam isso. Eles fazem disso uma coisa que é tipo como uma missão deles né?” (E7).*

*“Acho que a gente teve até um pouco de resistência maior até da gerência. Quando eu entrei foi logo em seguida da assembleia e houve uma situação em que pediram olha liguem para quem não veio e perguntem por que não veio. Aí eu perguntei se a gente podia mandar mensagens por WhatsApp e eles falaram que tinha que ligar.” (E6).*

Além disso, o padrão de comunicação dos cooperados e suas preferências com relação aos canais utilizados pela cooperativa também interferem nas efetivas contribuições das TDICs para a governança da cooperativa beta. Apesar de os canais de comunicação digitais serem amplamente utilizados, ainda se percebe uma forte necessidade da cooperativa em dar mais ênfase à comunicação presencial ou por chamadas telefônicas, principalmente devido a diferença de preferências entre as gerações (pais e filhos), o que interfere na efetiva contribuição das TDICs para a governança. Assim, tal como pontuado por Brown *et al.* (2013) e Marín-Dueñas e Gómez-Carmona (2021), observa-se que a cooperativa acaba atendendo a todas as gerações de cooperados, com preferências distintas de comunicação, adotando canais de comunicação diversificados.

*“Eu sou do WhatsApp, tá? Eu sou uma pessoa que manda e-mail ou mensagem e eles me respondem. O meu pai é presencial. Então o meu pai vai lá, conversa com os meninos, pega o relatório em mãos.” (E7).*

*“Pra nossa geração né? Pra nossa geração, sim! Porque para nós é tranquilo você entrar no site da cooperativa e buscar o que você quiser no site da cooperativa. Mas elas não deixaram de ter o canal “analógico” vamos dizer assim. Eles ainda têm o impresso.” (E7).*

*“Eu acho que o digital para a geração mais nova é tranquilíssimo de mexer. E eles mantiveram ainda, vamos dizer o “analógico” com impresso, eles fazem aquele livrão que eles imprimem e entregam todo ano. Então eles entenderam que eles tinham que ir para o digital, mas eles não abandonaram o analógico, eles estão mantendo os dois ainda.” (E7).*

Outros fatores apontados pelo entrevistado 6 que contribuem para que a cooperativa beta obtenha uma boa responsividade para a comunicação presencial são: 1) a maior parte dos cooperados estão situados não muito distantes da sede da cooperativa, o que facilita que os eventos sejam realizados de forma presencial; e 2) o número de cooperados da cooperativa beta

ainda permite que as reuniões sejam realizadas de forma presencial, diferente de cooperativas de crédito ou da saúde que entraram com força no digital pensando na economia de tempo e agilidade e pelo próprio número de cooperados.

*“É basicamente isso, é um é um corpo de cooperados que é basicamente regional, né? Que facilita também que seja assembleia presencial, porque o pessoal é todo daqui realmente do sul do estado. Geograficamente falando também acho que fica mais fácil.” (E6).*

*“O que eu percebi mesmo é que quando você vai pra uma cooperativa de crédito pega uma Unimed da vida já é bem diferente, né? Eles preferem muito mais o a distância do que o presencial. Até pelo número de cooperados que eles precisam atingir, e da atividade, dos processos que precisam ser tomados as decisões. Então prefere mesmo que seja o digital.” (E6).*

*“O Sicredi mesmo, entrou com a Sicredi Digital assim completamente, acho que não volta mais o presencial nunca mais. Veio a questão de economia, de agilidade, fica lá na plataforma um mês pra votação e tudo bem, fechou, fechou, mas aqui é presencial.” (E6).*

Por fim, ressalta-se que a cooperativa beta apresenta um contexto organizacional propício a ocorrência de conflitos de interesses e, conseqüentemente, problemas de agência. Pois, tal como pode ser observado, o seu quadro social é composto por mais de 1.000 cooperados com preferências e interesses distintos, que atuam em setores do agronegócio diferentes, que possuem preferências variadas por canais de comunicação e que participam pouco das AG (HAKELIUS; KARANTININIS; FENG, 2012). Dessa forma, enquanto era esperado que o uso mais intenso e diversificado das TDICs como ferramenta de comunicação na governança pudesse contribuir para um maior alinhamento de interesses entre principais e agentes na cooperativa beta ao reduzir a assimetria de informação entre eles, observou-se que as TDICs ainda proporcionam contribuições limitadas para a transparência e “voz” dos cooperados, seja pela preferência de uso dos canais tradicionais (presencial e chamadas telefônicas) ou pela falta de costume de alguns cooperados de acessar alguns canais de comunicação digitais muito utilizados pela cooperativa beta como o e-mail e o site.

### **4.3 A Cooperativa Gama (estrutura centralizada)**

A cooperativa gama foi criada em 2002 por um grupo de 34 produtores de soja e milho que buscavam melhores condições de mercado para produzir e comercializar grãos. Assim, foi com a finalidade de trazer benefícios para o produtor através da compra coletiva de insumos e de obter melhores condições para a comercialização de grãos, que a cooperativa gama foi

criada. Desde então, as atividades da cooperativa são voltadas para melhorar a rentabilidade dos cooperados.

A cooperativa gama atualmente possui 121 cooperados que estão distribuídos entre 65 grupos familiares. Esses cooperados são produtores com áreas que variam de 150 a 10 mil hectares e, portanto, demandam uma alta quantidade de insumos agrícolas. A razão de ser da cooperativa gama é ser uma prestadora de serviços para os cooperados no que concerne à compra de insumos agrícolas. De acordo com o entrevistado 10, a cooperativa é o “braço” do produtor na gestão de insumos, atuando desde a compra, negociação até a armazenagem e devolução de embalagens. Nesse sentido, e de acordo com os entrevistados 9 e 10, a principal vantagem da cooperativa para os cooperados é o alto poder negociação decorrente do volume de insumos comprados por produtor. Essa identidade da cooperativa é também percebida pelo entrevistado 11:

*“Pela cooperativa a gente compra os insumos com preços melhores do que se cada produtor estivesse comprando sozinho. Então em função da escala e do volume de compras, a gente consegue condições de preço, às vezes até de prazo, melhores.” (E11).*

Observa-se que a cooperativa gama atua mesmo como uma prestadora de serviços para os cooperados, voltado para a gestão dos insumos agrícolas. Uma das grandes vantagens da cooperativa gama para os cooperados é que eles têm um local seguro disponível para armazenar os seus defensivos agrícolas e não precisam se preocupar com a gestão e o controle de estoque, todo feito pela cooperativa.

*“Ele vem e retira aqui na cooperativa, ele não precisa levar nada para a fazenda dele e ficar com uma possibilidade de roubo ou de vender produto na fazenda. Então a gente cuida de toda essa parte de gestão de insumos para o produtor e ele tem todo esse controle dentro da cooperativa. E acaba sendo muito bom para ele porque é como se nós fossemos o braço de gestão de insumos para cada produtor. Então acaba facilitando para o produtor. A única coisa que ele tem que fazer é o pedido e vir retirar aqui na cooperativa.” (E9).*

*“O cooperado retira o insumo aqui e aí ele tem uma vantagem e isso é uma grande vantagem da cooperativa, é que ele deixa armazenado aqui os seus defensivos. Então ele vai fazendo retiradas conforme ele for utilizar. [...] Além da questão de a cooperativa controlar a questão de vencimento de lote, ter todo um controle no IAGRO e tudo o mais.” (E10).*

*“O bom é que a gente não precisa se preocupar com toda essa parte de administrar os insumos que a gente precisa aqui. A cooperativa faz tudo, a gente só envia os pedidos. E quando a gente precisa comprar alguma máquina ou equipamento aqui na fazenda, é só falar com o pessoal lá que eles ajudam a cotar. Então facilita muito. E assim, a cooperativa está lá pra atender a gente.” (E11).*

A cooperativa gama possui em média 53 colaboradores fixos e temporários, número que varia de acordo com a época da produção agrícola (safra/safrinha). Em termo de estrutura física,

a cooperativa gama possui uma matriz onde fica localizado seu depósito de defensivos agrícolas, considerado um dos maiores do estado de Mato Grosso do Sul. Em 2010 a cooperativa diversificou seus investimentos e construiu dois armazéns de grãos, dando início à prestação de serviço de armazenagem para alguns de seus cooperados. No entanto, a cooperativa gama não atua com a comercialização de grãos, apenas com a armazenagem de grãos e compra de insumos agrícolas.

*“Nós temos dois armazéns que fazem a parte de armazém de grãos, mas a gente só trabalha com armazenagem mesmo, a cooperativa não trabalha com a comercialização de grãos, nem com cotação. O cooperado armazena o grão na cooperativa e esse grão fica disponível para ele vender quando ele quiser e para quem ele quiser.” (E10).*

Todos os produtos armazenados no depósito de insumos são comprados somente sob demanda dos cooperados e a cooperativa apenas mantém um “estoque de segurança” para atender alguma eventual situação de demanda ou erro de pedido. O depósito é somente para defensivos químicos e algumas peças ou equipamentos, os quais o produtor deve retirar na cooperativa. Todos os pedidos de sementes ou fertilizantes são faturados e entregues diretamente na fazenda de cada cooperado.

*“A matriz é uma prestadora de serviços praticamente, onde ela compra o produto para o cooperado. Então a parte de insumos agrícolas, o cooperado encontra aqui dentro. Então a cooperativa, ela compra no melhor preço e aí passa para o cooperado. E a cooperativa não tem produto em estoque dela, o que fica no armazém são as compras dos cooperados mesmo até eles virem buscar. Então a cooperativa só compra conforme a demanda do cooperado.” (E10).*

*“Mas isso somente para os defensivos agrícolas. No caso de sementes e fertilizantes mesmo a compra é feita pela cooperativa, mas o cooperado somente troca a nota aqui e o produto é entregue na fazenda, até porque a cooperativa não tem estrutura para armazenar fertilizantes e sementes por exemplo. Aí nesses casos, ou o cooperado retira na empresa que comprou ou é entregue na fazenda dele.” (E10).*

Observa-se que a cooperativa gama atua muito fortemente como uma prestadora de serviços para o associado. Nesse sentido, a identificação dos cooperados está bastante atrelada ao aspecto comercial, tal como ressaltado pelo entrevistado 11. Observa-se que o negócio da cooperativa reflete exatamente as necessidades dos 65 grupos familiares que fazem parte da cooperativa gama. O perfil dos cooperados é algo que contribui para isso. De acordo com o entrevistado 10, o quadro social da cooperativa é formado por grandes produtores, extremamente capitalizados, independentes e que possuem uma estrutura intelectual e tecnológica muito grande. Além disso, de acordo com o entrevistado 9, apesar de a cooperativa ter potencial para expansão do seu negócio, há uma resistência dos cooperados em fazerem isso por entenderem que a cooperativa já atende aos seus interesses e que não há a necessidade de

mudanças. Além disso, essa fidelidade e compartilhamento do propósito da cooperativa pode ser decorrente do número de cooperados associados na cooperativa gama e porque os cooperados prezam por manter a cooperativa atuando principalmente como central de compras e armazém.

*“Então assim, são cooperados muito bem capitalizados, muito bem-informados e que existe uma ligação com a cooperativa muito comercial mesmo.” (E10).*

*“A gente observa que aqui, o perfil do nosso cooperado é ser muito independente, sabe? Ele tem uma estrutura muito grande. Ele é muito bem estruturado, tanto na questão de máquinas e tecnologia, de ser uma pessoa muito bem-informada, de estar sempre muito à frente das inovações que estão vindo aí.” (E10).*

*“Até pra nós aqui dentro da cooperativa, muitas vezes é até desanimador, porque o produtor ele quer continuar trabalhando da forma que ele sempre vem trabalhando, ele não gosta muito de inovações. Ele tem medo de enfrentar e implantar alguma coisa, o negócio dele é plantar e colher, ele tem medo de fazer alguma operação na cooperativa e dar errado. Então a gente vê alguns momentos dentro da cooperativa que poderia até ter algumas diversificações de atividade, mas a gente acaba não conseguindo fazer pelo perfil do produtor que é muito conservador e muito barrista também.” (E9).*

Com relação à fidelidade dos cooperados, de acordo com o entrevistado 9, em torno de 90% da compra de insumos agrícolas dos associados é feita pela cooperativa principalmente porque os cooperados, mesmo que recebam propostas externas ou busquem por alternativas, acabam sempre percebendo que ao comprar pela cooperativa eles terão preços mais vantajosos. Esses menores valores podem ser obtidos porque a cooperativa não trabalha com margem de lucro como as outras empresas. Além disso, essa alta fidelidade de compra pode ser decorrente da segurança que o cooperado tem em deixar sob a responsabilidade da cooperativa todo o processo de negociação, compra e principalmente armazenagem dos produtos.

*Assim como com a comercialização de grãos, a gente deixa o associado livre para comprar os insumos onde ele quiser. Mas a cooperativa sempre está aqui buscando a melhor condição para ele. Nós compramos e repassamos para o produtor pelo preço de custo. Então se ele vai em uma revenda, ou se ele vai em uma outra cooperativa como tem aqui no próprio município. Essas outras empresas ou cooperativas elas têm margem nas operações, elas têm uma pequena margem de lucro ou taxas. No nosso caso aqui não, a gente repassa para o produtor o preço que nós negociamos e compramos o produto.” (E9).*

*“Mas a fidelidade acaba sendo boa porque o produtor tem certeza de que o custo nosso é menor do que a maioria das empresas que estão aí fora. E isso a gente faz muitos exercícios. Os produtores recebem as cotações lá, trazem pra gente avaliar, pra fazer um comparativo. Trazem aqui e mostram o preço que outra cooperativa ou outra revenda está fazendo em um produto específico. A gente compara com o nosso e vê que tem uma vantagem financeira realmente muito favorável para ele continuar fazendo negócio com a gente.” (E9).*

*“Na matriz, na compra de insumos, existe uns 10% dos cooperados que acabam não comprando 100% da sua demanda de insumos pela cooperativa. O que a gente vê é que eles são muito bem atendidos pela cooperativa no sentido de a cooperativa ajudar muito mesmo no rendimento deles da fazenda, então por isso que tem essa fidelidade*

*alta. E a gente percebe que eles não veem a necessidade de ter outro relacionamento com a cooperativa a não ser esse comercial mesmo.” (E10).*

*“A cooperativa traz uma segurança né? Eu poderia comprar os meus produtos em qualquer lugar, mas se a gente for comparar, pela cooperativa sempre sai mais barato. A gente também já teve muitos casos de roubo em fazenda e tem cooperado aqui que nem fica na fazenda e que mora em outro Estado. Então traz essa segurança aí de comprar a preço de custo pela cooperativa, deixar o produto lá e só retirar quando precisar, e em muitos casos quem faz isso não é nem o cooperado, é o gerente da fazenda mesmo ou um funcionário.” (E11).*

De acordo com o entrevistado 9, o nível de fidelidade da cooperativa só não chega a 100% por causa da localização de alguns cooperados. A cooperativa gama atende cooperados que possuem fazendas em quatro Estados diferentes. Para os cooperados que possuem fazenda em Mato Grosso do Sul, o nível de fidelidade observado é maior. Para os cooperados que possuem fazenda em outros Estados, o nível de fidelidade cai, mesmo assim a média de fidelidade ainda é alta.

*“Mesmo assim a gente tem uma diferença de perfil. Por exemplo, a gente tem os associados daqui da cidade que a fidelidade é bem grande. Quando a gente pega os associados que moram em outros municípios. Como a gente não está presente no dia a dia dele, a fidelidade ela cai né? Então na média, a gente calcula aí que está em torno de 85% de fidelidade do nosso cooperado aqui.” (E9).*

Observa-se que a fidelidade de armazenagem também é alta na cooperativa gama, uma vez que estão sempre operando na sua capacidade máxima e buscando ampliações. Essa alta fidelidade pode ser explicada por dois fatores. Primeiro, segundo o entrevistado 9, na região onde a cooperativa está instalada, já ocorreram muitos golpes em armazéns. Dessa forma, ser cooperado e armazenar a soja e o milho na cooperativa proporciona maior segurança para o produtor, especialmente para aqueles que não possuem estrutura própria de silo e armazém na fazenda.

*“Ele pode entregar a produção, a soja o milho e deixar guardado o tempo que ele quiser que não vai acontecer o que já aconteceu em outras regiões e até aqui mesmo né? Cerealista e cooperativa anoitecer e não amanhecer, sumir com o produto dele.” (E9).*

Em segundo lugar, a cooperativa gama adota um sistema de voto proporcional nas unidades de negócio dos armazéns. Isso implica que todos os cooperados precisam se associar à matriz para utilizar o armazém, mas nem todos os cooperados que fazem as suas compras pela cooperativa utilizam os armazéns. Para utilizar os armazéns é preciso adquirir “cotas” em cada um deles. Se o cooperado adquirir cotas em apenas um dos armazéns, ele só poderá usar esse armazém específico. Portanto, os armazéns são destinados exclusivamente para os cooperados que fizeram “investimentos” para a aquisição, reforma ou manutenção, por meio do pagamento

dessas cotas. Isso demonstra que a alta fidelidade dos cooperados com o armazém está vinculada a essas “fatias” adquiridas por cada cooperado interessado em armazenar a produção nos silos da cooperativa gama.

*“E nos armazéns, funcionam de uma forma diferente aqui da matriz, porque lá nos armazéns existem cotas, para cada unidade de negócio. Então o armazém se torna deles por meio de cotas de uso, mas para usar lá eles precisam ser cooperados na matriz. O nível de fidelidade nos armazéns é alta porque só usa lá quem realmente é o cooperado cotista de lá e eles realmente utilizam dos armazéns.” (E10).*

#### 4.3.1 A estrutura de governança na cooperativa gama

A cooperativa gama possui uma estrutura de governança composta por uma assembleia geral, um conselho de administração e um conselho fiscal. A assembleia geral (ordinária e extraordinária) é composta pelos 121 cooperados e é o órgão supremo de decisão dentro da cooperativa. Conforme mencionado anteriormente, a cooperativa gama adota uma política de cotas e voto peculiar para seus armazéns. Ao todo, a cooperativa possui 121 cooperados associados na matriz (unidade de negócio de insumos), contudo desses 121, somente 34 cooperados são associados nas unidades de negócio Armazém I e II.

Apesar de a cooperativa adotar um sistema de cotas para utilização dos armazéns, toda a prestação de contas e decisões referente aos resultados do ano fiscal são tomadas em uma única assembleia para todas as unidades de negócio. No entanto, durante as reuniões de assembleia, sejam elas ordinárias ou extraordinárias, apenas os cooperados cotistas nos armazéns possuem o direito de votar sobre as decisões que concernem aos armazéns, ou seja, decisões sobre os investimentos necessários nos armazéns e a distribuição dos resultados do ano fiscal. Logo, observa-se que a cooperativa gama adota um sistema democrático (um membro, um voto) para a matriz e limitado aos cooperados quotistas para os armazéns.

Abaixo da assembleia geral existe um conselho de administração que é constituído por 1 presidente, 1 vice-presidente, 1 diretor administrativo, 1 diretor financeiro e 5 conselheiros vogais, cada um com as suas responsabilidades delimitadas no estatuto. Os membros do conselho de administração são eleitos por assembleia geral por um período de dois anos. A cada mandato devem ser renovados pelo menos 3 dos membros do CA. O conselho fiscal da cooperativa é composto por 3 membros titulares, 3 suplentes e 1 assessor jurídico, todos membros, eleitos também em assembleia geral por um mandato de um ano, sendo permitida a reeleição de 1/3 dos seus membros para o próximo mandato. Os membros do CA são também os diretores executivos da cooperativa gama. Ressalta-se que devido ao direito ao uso por cotas,

os armazéns também possuem um conselho diretivo com 6 membros<sup>44</sup> e composto apenas por cooperados cotistas que também se reúnem semanalmente. Nenhum dos membros do CA e do CF recebem valores de gratificações por representação ou cédula de presença para as reuniões.

A cooperativa gama também possui uma auditoria interna que é de responsabilidade do departamento de contabilidade e supervisionado pelo CF. Por fim, a cooperativa gama prevê em seu estatuto a criação de um grupo de assessoramento, de natureza consultiva, que pode ser constituído pelos membros do CA e CF, em conjunto ou separadamente, e de profissionais externos, desde que especialistas em assessoria. Contudo, até a data da entrevista, a cooperativa não tinha nenhum grupo de assessoramento estipulado, apenas a figura de um assessor jurídico que também é membro da cooperativa. A Figura 9 ilustra a estrutura de governança da cooperativa gama.

**Figura 9** - Estrutura de governança cooperativa gama



Fonte: dados da pesquisa (2023).

A assembleia geral ordinária (AGO) ocorre anualmente no decorrer do primeiro trimestre e as assembleias gerais extraordinárias (AGE) são realizadas sempre que necessárias. Entre 2019 e 2023, a cooperativa gama não realizou nenhuma AGE, contudo, durante o período que houve maiores mudanças na cooperativa (2005 a 2017), tal como abertura de filiais e expansões, foi realizada em média duas AGE por ano. O nível de participação dos cooperados nas AG (ordinária e extraordinária) da cooperativa gama é alto. Considerando os 65 grupos familiares que representam os 121 cooperados, a cooperativa gama apresenta um nível de participação acima de 50%, tal como pode ser observado a partir das atas das AG. As AG na cooperativa gama são realizadas sempre presencialmente. Em decorrência da pandemia, a

<sup>44</sup> Essa informação não está presente no estatuto da cooperativa gama. De acordo com o entrevistado 9, o conselho diretivo dos armazéns atua como uma gerência, responsável pelo acompanhamento das atividades dos armazéns.



cooperativa gama realizou as AGO de 2021 e 2022 em caráter virtual e não foi observado mudanças no nível de participação dos cooperados.

*“Os cooperados aqui participam bem nas assembleias. Por conta da pandemia a gente teve algumas mudanças para o online e sempre teve participação dos cooperados, mesmo nas online. Mas não teve assim uma mudança na participação nas assembleias por ser online, sabe? Mesmo no online continuaram vindo as mesmas pessoas.” (E10).*

Como mencionado, a assembleia geral é o órgão supremo de governança na cooperativa gama. De acordo com o estatuto, todas as decisões na cooperativa, desde a abertura, encerramento ou modificações no objeto de filiais, construções reformas e manutenções até a contratação de financiamentos, deve passar por aprovação em assembleia (ordinária ou extraordinária). Tal como mencionado pelo entrevistado 9, todos os projetos e mudanças na cooperativa, por mais simples que sejam, são levados para discussão e aprovação em assembleia. O entrevistado 11 ressalta que nenhuma decisão na cooperativa é tomada sem ir para a aprovação dos cooperados e que só não fica sabendo do que será executado na cooperativa aqueles cooperados que não participam das assembleias.

*“Todas as decisões que são necessárias serem tomadas em assembleia, são realizadas, tanto em assembleia ordinária como extraordinária. Tudo que o conselho de administração, que é formado pelos próprios associados, os diretores e o conselho fiscal, acreditam que é necessário tomar decisão em assembleia, por mais simples que seja, nós vamos para assembleia e colocar aquele projeto em votação.” (E9).*

*“Tudo é levado para a assembleia. Então quando tem alguma decisão assim, vai para a assembleia, se a maioria decidir que sim, ok. Então é bem democrático, nada é por decisão só do conselho ou de um diretor.” (E11).*

*“Aqui na cooperativa tudo sempre foi muito transparente, porque ela foi criada para atender aos interesses nossos mesmos, tanto que até hoje nunca tivemos um diretor de fora. Então toda vez que a diretoria tem alguma ideia ou projeto que queira pôr em ação a gente sempre é convocado para as assembleias para poder votar, ou para decidir sobre a destinação das sobras.” (E11).*

Além de deliberar e decidir sobre todo e qualquer investimento ou mudança na cooperativa, a AG (ordinária e extraordinária) é responsável por aprovar: 1) a prestação de contas do CA acompanhada de parecer do CF, onde conste apresentação de todos os relatórios e documentos necessários para a deliberação (relatório de gestão, balanço patrimonial, demonstrativo de sobras ou perdas e plano de atividades para o exercício seguinte); e 2) a destinação das sobras ou rateio das perdas. Além disso, é de responsabilidade da AG eleger os membros do CA e CF.

O conselho fiscal da cooperativa gama atua como um braço do conselho de administração, participando ativamente junto com o CA na execução das atividades da cooperativa. Esse modo de atuação conjunta facilita a fiscalização e monitoramento das

atividades da cooperativa pelo CF, principal responsabilidade deste órgão dentro da cooperativa gama. Tal como previsto em estatuto, o CF deve se reunir mensalmente para monitoramento da cooperativa, contudo essas reuniões acontecem semanalmente em conjunto com as reuniões do CA. Para os entrevistados 9 e 11, realizar as reuniões do CA juntamente com o CF é mais prático e é um acordo mútuo discutir aspectos da cooperativa em conjunto, uma vez que todos são produtores rurais e associados interessados nas atividades da cooperativa.

*“O conselho de administração e o conselho fiscal são órgãos de governança com funções distintas dentro da cooperativa, mas as reuniões deles são juntas porque aí fica mais fácil deles discutirem entre eles, de forma mais informal, para decidir assuntos sobre a cooperativa já que todos são produtores interessados nos negócios da cooperativa e já estão ali como conselheiros mesmo. Então fica algo mais informal e eles já decidem e discutem ali entre eles de forma mais produtiva.” (E9).*

*“Como a gente já tem que se reunir e a cooperativa aqui, assim, ela trabalha para atender os interesses dos cooperados mesmo, fora que todo mundo aqui é produtor e tem assunto pra discutir. Daí a gente prefere fazer as reuniões juntos toda semana. Até porque depois sempre tem assuntos mais operacionais e de produção da fazenda que a gente acaba discutindo depois das reuniões semanais, ou se a gente precisa resolver alguma coisa lá na cooperativa, aproveita e já resolve nesses dias. E assim, essas reuniões são abertas, se qualquer cooperado que não é dos conselhos quiser participar ele participa.” (E11).*

Assim, compete aos membros do CF o acompanhamento *à priori* da administração da cooperativa gama, além das seguintes funções estatutárias: 1) conferir mensalmente os caixas e extratos bancários da cooperativa; 2) examinar se as despesas e investimentos realizados estão em conformidade com os planos e decisões do CA e AG; 3) Verificar se as operações realizadas ou serviços prestados pela cooperativa estão dentro dos padrões de qualidade e conveniências econômicas/financeiras da cooperativa; 4) Verificar se existem reclamações dos cooperados com relação aos serviços prestados pela cooperativa; 5) Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração a serem submetidos à AG; 6) Reportar ao CA sobre a conclusão dos seus trabalhos de fiscalização e as irregularidades constatadas e convocar AG se decorrerem motivos graves e urgentes; e 7) emitir parecer sobre os relatórios e balancetes para apresentar na AGO.

A administração da cooperativa gama é de responsabilidade do conselho de administração, também nomeada de diretoria. De acordo com o estatuto, é de competência do CA planejar e traçar normas para as operações e serviços da cooperativa e controlar os resultados. Destaca-se que a cooperativa gama possui dois conselhos diretivos, um responsável somente pelas decisões da matriz e outro responsável pelas decisões das unidades de armazenamento. As atribuições do CA são definidas pela AG. Além disso, o CA só pode autorizar determinadas contratações junto a entidades financeiras se estiver de acordo com as condições estabelecidas pela AG.

A partir do que foi discorrido acima, e no que concerne a separação entre propriedade e controle a partir da delegação das funções de decisão (proposição, aprovação, execução e monitoramento), é de responsabilidade da DE, composta pelos membros do CA, de **propor** projetos e ações para a cooperativa e **executá-los**, com o auxílio da gerência administrativa e demais colaboradores, após aprovação em assembleia; o CF também faz parte da DE, contudo sua principal função é **monitorar** as ações e projetos da cooperativa *à priori* e participar da proposição de projetos ou iniciativas junto com o CA; sob a responsabilidade da AG fica a atribuição de **deliberar e aprovar** sobre os projetos, distribuição dos resultados e qualquer mudança estatutária ou no objeto da sociedade, tal como a abertura ou encerramento de filiais, assim como **propor** mudanças no negócio da cooperativa de acordo com o interesse dos cooperados.

*“Geralmente quem propõe qualquer projeto dentro da cooperativa são os conselheiros. Então as ideias surgem e são conversadas dentro do conselho de administração e são trazidas para a reunião semanal. São amadurecidas ali dentro e depois, se for consenso entre os conselheiros, aí sim levar para a decisão de assembleia para o associado determinar o que deve ser feito. E quem implementa essas ideias aprovadas aí é o conselho de administração com toda a equipe das unidades. E tudo sempre muito transparente, sempre o produtor tem que querer que a cooperativa dê alguns passos.” (E9).*

A partir da perspectiva de Jensen e Meckling (1983) sobre a separação entre propriedade e controle, observa-se que não ocorre uma separação efetiva na cooperativa gama porque os mesmos agentes de governança que são responsáveis pela proposição dos projetos também são responsáveis pela aprovação, isto é, há uma sobreposição das funções de decisão de gestão (proposição e implementação) e de controle (aprovação e monitoramento) em um mesmo agente de governança. Ou em outras palavras, os *residual claimants* detêm a propriedade e o controle na governança da cooperativa gama (FAMA; JENSEN, 1983).

A cooperativa gama adota e sempre adotou uma estrutura de governança tradicional, denominada nesta pesquisa como ‘centralizada’ devido à centralização das funções de decisão nos *residual claimants*, membros do CA, CF e cooperados e inexistência de uma diretoria executiva contratada para a qual são atribuídas a proposição e execução de projetos. O Quadro 11 apresenta a distribuição das funções de decisão entre os agentes de governança da cooperativa gama.

**Quadro 11 - Distribuição das funções de decisão na cooperativa gama**

| Agentes de governança                                       | Decisão de gestão |                | Decisão de controle |                |
|---|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
|   | Proposição        | Execução       | Aprovação           | Monitoramento  |
| Assembleia  | X                 |                | X                   | X              |
| Conselho fiscal   | X                 |                | X                   | X <sup>1</sup> |
| Direção executiva composta pelos membros do CA (cooperados) | X                 | X <sup>2</sup> | X                   |                |

<sup>1</sup> O monitoramento é realizado à priori, uma vez que os membros do CF se reúnem semanalmente com os membros do CA em uma única reunião para ambos os agentes de governança a fim de deliberar sobre aspectos da cooperativa.

<sup>2</sup> A execução das atividades da cooperativa é assessorada pelas gerências, principalmente pela gerência administrativa, e todos os colaboradores.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em se tratando de conflitos de agência, na cooperativa gama um grupo seletivo de cooperados são eleitos na AGO para controlar a cooperativa, sem remuneração. Apesar de os membros do CA serem cooperados, ainda pode existir conflitos de agência do tipo II, isto é, entre os cooperados conselheiros (membros do CA e CF) e os demais cooperados, especialmente porque grande parte das decisões administrativas e diárias da cooperativa são delegadas aos membros do CA. Além disso, percebe-se pela fala do entrevistado 11 que, apesar de ser uma cooperativa pequena, existem interesses conflitantes entre os cooperados.

*“É que a gente entende aqui que a cooperativa é nossa, dos produtores. Então pra tomar qualquer decisão tem que vir na assembleia. Se não participar depois não tem o que reclamar porque foi decidido pela maioria presente, se a pessoa não estava, paciência. Foi feito toda uma mobilização e convite antecipado para todo mundo por igual. E não é dizer que não participa porque mora longe, porque mesmo quando foi virtual, eram sempre os mesmos participando.” (E11).*

Além disso, tal como ressaltado por Schwartz e Scott (2003), um dos fatores que contribuem para a existência de conflitos de agência é a assimetria informacional. A cooperativa gama tenta ser o mais transparente possível com os seus cooperados, mas enfrenta um desafio que é o de conseguir contato com eles. Por serem grandes produtores, a cooperativa tem mais contato com os gerentes ou consultores da fazenda do que com os próprios cooperados, tal como ressaltado pelo entrevistado 10.

*“Aqui na cooperativa é muito difícil de entrar em contato com os cooperados, acho que muito porque eles não ficam na fazenda e o contato que a gente tem aqui é com os funcionários.” (E10).*

No entanto, há alguns fatores que ajudam a reduzir os conflitos de agência tipo II na governança da cooperativa gama. Primeiro, embora ainda indique que a cooperativa é administrada por um grupo seletivo de cooperados, a diretoria executiva da cooperativa sempre é representada por 24% dos grupos familiares da cooperativa, uma vez que os membros do conselho fiscal não podem ter parentesco com os membros do conselho de administração. Da

mesma forma, os membros eleitos do conselho de administração não podem ter laços familiares entre si.

Em segundo lugar, a cooperativa gama é administrada por produtores que estão ali para representar e fazer valer os interesses de todos os produtores associados. Portanto, as decisões do dia a dia da cooperativa são tomadas pensando principalmente nos benefícios para o cooperado enquanto produtor rural. Essa forma de administrar a cooperativa gera uma confiança dos cooperados nos membros da diretoria, tal como pontuado pelo entrevistado 9.

*“O diretor hoje da cooperativa, conselheiro administrativo, conselheiro fiscal, é o próprio agricultor. E isso dá um conforto também para os próprios associados que eles sabem que quem tá na direção tem as mesmas dores que ele. O pessoal que está na diretoria, tem bastante tempo já, eles não têm remuneração nenhuma. Eles estão trabalhando na cooperativa pela causa do cooperativismo, pelo bem de todos os produtores associados. Então isso também acaba deixando o associado tão tranquilo que ele acaba não participando tanto do dia a dia da cooperativa. Porque ele tem a confiança muito grande na diretoria.” (E9).*

Além disso, embora não haja um limite máximo para o número de cooperados, a cooperativa gama tem um número limitado de associados. Conforme mencionado pelo entrevistado 9, fica evidente que a expansão de seu quadro social não é uma prioridade para a cooperativa. De acordo com Hakelius e Hansson (2016), quanto menor o número de membros, menor a possibilidade da ocorrência de conflitos de agência porque mais homogêneo se tornam os interesses dos cooperados. Além disso, a cooperativa adota uma política de admissão por indicação, que segundo Lucas, Martín e Mínguez (2020), é uma forma de se reduzir os problemas de agência em cooperativas.

*“Então o produtor que na época entrou com uma, duas, três ou até quatro cotas de armazenagem, ele teve uma valorização financeira bem interessante. Isso acaba restringindo um pouco a gente, principalmente neste momento pra nós aqui como matriz que temos diversos outros produtores querendo entrar na cooperativa por causa da armazenagem, mas são barrados por causa da valorização das cotas estipuladas pelos próprios cooperados. Então essa é uma das coisas que acabam barrando também no crescimento do número de associados dentro da cooperativa.” (E9).*

Diante dos problemas que enfrenta com comunicação com seus cooperados e assimetria de informação, em 2022, a cooperativa gama criou um departamento específico de comunicação com o objetivo de: 1) Aproximar o cooperado da cooperativa; e 2) Ser o mais transparente possível com os cooperados para que eles vejam o que a cooperativa tem a oferecer de melhor para eles. O primeiro aspecto surgiu da necessidade de ter um contato mais próximo e direto com os associados; e o segundo aspecto cresceu com a necessidade de a cooperativa ficar menos vulnerável com relação à fidelidade dos cooperados, uma vez que a concorrência com as empresas de insumos agrícolas tem crescido.

*“Então hoje a gente está criando esse setor dentro da cooperativa exatamente para fazer essa aproximação com o cooperado, porque é isso que está faltando aqui.” (E10).*

*“É que assim, a cooperativa passou por um período que não tinha essa necessidade de mostrar as ações que estavam sendo feitas. Mas hoje chegou um momento que até a própria concorrência e o crescimento da região em termos de empresas e concorrência, principalmente no nosso negócio principal aqui que é a comercialização de insumos agrícolas. Isso foi deixando a cooperativa mais vulnerável em termos de mercado. Então hoje, mais do que nunca, a cooperativa sentiu a necessidade de ter esse olhar voltado para o quadro social e se aproximar e ter um vínculo maior com o cooperado até para não perder para outras empresas.” (E10).*

#### 4.3.2 Comunicação na governança na cooperativa gama

A cooperativa gama é uma cooperativa pequena que utiliza principalmente os seguintes canais de comunicação para se comunicar com os seus cooperados: 1) WhatsApp; 2) Reuniões presenciais; 3) AG; e 4) Email. Tal como mencionado acima, a cooperativa sentiu a necessidade de se aproximar mais dos cooperados e criou um departamento de comunicação com essa finalidade, principalmente por conta da maior competição com outras organizações com negócio semelhante ao seu. Em seguida são apresentados os resultados de como é realizada a comunicação na governança da cooperativa gama como *transparência e voz dos cooperados*.

##### 4.3.2.1 Transparência

A principal ferramenta de comunicação utilizada pela cooperativa gama para se comunicar com os seus cooperados é o WhatsApp e o canal mais formal para manter os cooperados informados sobre as atividades da cooperativa são as AG. Outras informações também são repassadas por e-mail ou chamadas telefônica. Em 2021 a cooperativa gama criou o seu site e página do Facebook, LinkedIn e Instagram. Contudo as informações divulgadas no site e redes sociais são mais institucionais e notícias sobre as ações e campanhas sociais da cooperativa.

*“Nós temos hoje um site que foi renovado. Nós temos o Instagram, o LinkedIn e o Facebook que a gente alimenta com informações sobre os eventos e ações que a cooperativa desenvolve e é isso.” (E10).*

A AG é o canal mais formal de comunicação utilizado pela cooperativa gama para ser transparente com os cooperados. Toda informação sobre a administração da cooperativa, no que concerne à divulgação dos resultados de suas unidades operacionais, prestação de contas e discriminação das atividades desenvolvidas ao longo do ano, são divulgados nas AG. Além

disso, sempre que a cooperativa precisa tomar alguma decisão importante, são convocadas AGE ou espera-se o tempo de AGO. De acordo com o entrevistado 10, toda e qualquer informação que precise da aprovação dos membros é comunicado em AG. As informações sobre o andamento e execução dos projetos aprovados em assembleia são divulgados pelo WhatsApp, como informativo, ou a cooperativa faz uma matéria e divulga no site e redes sociais.

*“Aí todo andamento de projeto, o cooperado ele é informado pelo WhatsApp ou a gente faz uma matéria e divulga nas redes sociais ou então no site. Que nem agora, a gente fez a ampliação da cooperativa e aí a gente enviou pelo WhatsApp a informação em forma de notícia que foi feita a ampliação da Matriz, mostra como que foi feito, tudo nesse sentido de mostrar que está sendo feito e o que foi feito. E onde ele fica sabendo das decisões é na verdade na assembleia, porque a diretoria leva para assembleia os projetos e as ideias para ser aprovado. Então o principal canal de informação sobre as ações da cooperativa é a assembleia mesmo.” (E10).*

*“A gente recebe tudo que é informação da cooperativa pelo WhatsApp. Só que o WhatsApp é assim né? O cara olha e dá atenção para o que ele quer. Tem cara que só vai se interessar em ver o preço dos produtos, já outro vai achar interessante que teve a ampliação da matriz ou do depósito, por exemplo. Tem gente que só quer saber das informações que são compartilhadas lá no grupo dos armazéns. Mas a informação está lá, a cooperativa cumpre o papel dela.” (E11).*

Os cooperados ficam sabendo das reuniões de AG por meio dos grupos de WhatsApp, chamadas telefônicas e a cooperativa também divulga o edital de convocação em jornal de circulação local, tal como exigido por lei. Além disso, o edital de convocação é enviado por Correios e entregue na casa de cada cooperado. A cooperativa também liga para cada produtor um dia antes das AG para confirmar a presença deles. Os relatórios de prestação de conta são enviados impressos e anexados em uma pasta do Google Drive que é compartilhada com todos os cooperados. O link para acessar a pasta com os relatórios anuais é enviado sempre por WhatsApp junto com o edital de convocação de cada AG.

As AG na cooperativa gama foram realizadas no formato virtual somente durante dois anos da pandemia. Apesar de a cooperativa e os cooperados terem se adaptado ao formato virtual, a cooperativa decidiu retornar ao presencial por permitir uma maior interação entre os cooperados com a cooperativa e por ser um momento de confraternização entre os membros.

*“Mas a gente sabe que para o associado ficar mais à vontade e de estar interagindo com a cooperativa, porque não é só um momento de informar eles sobre a situação da cooperativa, mas de confraternização também. Então a gente resolveu voltar a fazer ela presencial.” (E9).*

Os membros do CA se reúnem semanalmente na cooperativa para discutir assuntos da cooperativa junto com os membros do CF. Essa reunião é aberta para todo cooperado que não é membro do CA ou do CF. Contudo, tal como mencionado pelo entrevistado 9, são poucos os cooperados não conselheiros que participam. Além das reuniões dos membros do CA, cada

unidade de negócio “matriz” e “armazém”, possuem um corpo diretivo diferente que realiza reuniões semanais e presenciais com os gerentes administrativos de cada unidade para discutir assuntos específicos ou resolver problemas operacionais e gerenciais daquelas unidades.

*“Como a diretoria são os conselheiros, o que tem são as reuniões com os gerentes de cada unidade de negócio né? Então aqui a gente tem semanalmente e no armazém eles também se reúnem semanalmente porque tem assuntos, problemas específicos que tem que ser resolvido com a equipe que está lá.” (E9).*

*“Os armazéns têm uma diretoria específica deles e aí a reunião semanal com o gestor dos armazéns é feito por essa diretoria. Isso porque nem todos os cooperados da matriz são cotistas nos armazéns, nem utilizam o armazém, eu por exemplo. Então tem esse grupo restrito de cooperados que além de serem cooperados da matriz, também são cotistas nos armazéns, então a administração dos armazéns é de responsabilidade deles, mas a AG é a mesma pra todo mundo. E com certeza a transparência lá é boa né, porque são pouquíssimos cooperados e eles que decidem tudo lá entre eles e a gestão que coloca em prática mesmo.” (E11).*

*“A diretoria administrativa, que é o presidente, o vice, o diretor financeiro, jurídico e o secretário, eles não são remunerados e eles vem para a cooperativa uma vez por semana para delegar as ações para o gerente administrativo. Então eles estão quase toda semana aqui e todos eles vêm para essa reunião que é sempre aqui na cooperativa.” (E10).*

Para divulgar toda e qualquer ação da cooperativa para o cooperado existem os grupos de WhatsApp. De acordo com o entrevistado 10, a cooperativa tem um grupo com todos os cooperados no qual são enviados comunicados gerais, operacionais e campanhas da cooperativa. O entrevistado 11 ressalta que recebe a maioria das informações sobre a cooperativa e suas ações através do grupo do WhatsApp e quando ele tem interesse em saber mais sobre alguma coisa ele envia mensagens no WhatsApp ou liga diretamente para algum conselheiro. Além disso, quando precisa de alguma informação sobre pedido ou operacional, ele liga diretamente na cooperativa ou envia mensagens no WhatsApp do responsável pelo departamento que ele precisa falar. Além disso, cada unidade de negócio do armazém possui o seu grupo de WhatsApp com os cooperados que são cotistas lá, no qual são repassadas todas as informações sobre aquela unidade.

*“O WhatsApp que é o principal meio de comunicação com os associados. Que quando a gente tem alguma questão do comercial a gente manda tudo por lá.” (E10).*

*“Lá nos armazéns, tem o grupo de WhatsApp com a gerência de lá e com os cooperados que são cotistas lá. Mas sempre que tem que fazer alguma AG extraordinária, mesmo sendo pra tomar decisão sobre o armazém, sempre é feito aqui na matriz, só as decisões do dia a dia mesmo que são conversados com o gestor de lá.” (E9).*

Por fim, toda comunicação operacional da cooperativa com o cooperado, isto é, informações da cooperativa sobre campanhas de compra de insumos, recebimentos e armazenagem de grãos, cotação de grãos, entre outros, também é realizada pelo WhatsApp.



#### 4.3.2.2 Voz dos cooperados

O principal canal de comunicação disponível para os cooperados expressarem a sua voz na cooperativa são as assembleias gerais. Além das assembleias, os cooperados também tem livre acesso aos conselheiros-diretores no dia a dia da fazenda. De acordo com o entrevistado 9, como os próprios produtores administram a cooperativa e estão mais presentes no dia a dia da fazenda, o principal contato dos cooperados com a gestão executiva acaba sendo na fazenda.

*“A gente não tem nenhum canal aqui na cooperativa de ouvir o cooperado. O único momento que ele tem para fazer isso é durante as assembleias e se ele vier. Ou então a diretoria, ele pode falar direto com a diretoria por Whats ou vir aqui.” (E10).*

*“Mas como os diretores são produtores que estão no dia a dia lá na fazenda, eles têm muito mais contato com os associados do que se eles estivessem aqui dentro da cooperativa trabalhando como eu. Então o contato deles é na fazenda mesmo, mais próximo, não tem a necessidade do cooperado vir aqui.” (E9).*

Além disso, os principais meios de comunicação utilizados pelos cooperados para se comunicar com a cooperativa são o WhatsApp e as chamadas telefônicas. Seja para enviar suas demandas de insumos agrícolas, resolver algo sobre pedidos ou obter alguma informação sobre o que foi compartilhado pela diretoria ou por algum departamento da cooperativa nos grupos. No grupo de WhatsApp somente podem enviar mensagens a diretoria e algumas pessoas da cooperativa. A cooperativa adotou essa estratégia para evitar um fluxo muito grande de informações que não tinham relação com a cooperativa.

*“A comunicação aqui do cooperado é feita mesmo só por WhatsApp e ligação. Antigamente era mais ligação, agora é mais Whats. O associado querendo fazer alguma pergunta ou algum questionamento, daí ele liga ou realmente manda mensagem no WhatsApp no privado pra gente poder atender ele.” (E9).*

*“Se for alguma coisa que a gente precisa resolver da fazenda com a cooperativa vai direto na cooperativa mesmo, liga ou manda Whats, mas quase 100% é Whats. E pra falar algo sobre a cooperativa mesmo é nas assembleias, ou fala direto com alguém da diretoria no Whats.” (E11).*

#### 4.3.3 Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa gama

Tal como descrito anteriormente, a comunicação na cooperativa gama é realizada principalmente por WhatsApp e chamadas telefônicas. A partir da necessidade de ter uma maior aproximação com os cooperados e compreender melhor os seus interesses, em 2020 a cooperativa criou um departamento exclusivo de assessoria de comunicação. O uso dos canais de comunicação digitais pela cooperativa gama é recente e ainda existe uma preocupação em

ser mais efetivos na comunicação com os cooperados, especialmente em obter informações mais precisas sobre as demandas dos cooperados.

Apesar disso, observa-se que o uso dos canais de comunicação digitais pela cooperativa gama contribuiu em 5 aspectos: **1) Facilitou para a cooperativa ser transparente; 2) Agilizou o envio de informações para os cooperados; 3) Facilitou o contato com os cooperados; 4) Agilizou a obtenção de informações dos cooperados; e 5) Facilitou alguns processos dentro da cooperativa.** A cooperativa gama sempre prezou pela transparência da gestão com os cooperados, contudo, os documentos de gestão e relatórios anuais eram enviados anteriormente via Correios ou entregues impresso para os cooperados nas assembleias. O único momento que os cooperados tinham acesso aos relatórios e informações da cooperativa eram nas AG ou por meio dos relatórios anuais recebidos impressos por Correios. Com o uso do WhatsApp, e-mail e das ferramentas de armazenamento na nuvem, os documentos agora ficam disponíveis online para os cooperados acessarem os relatórios anuais quando quiserem e as informações sobre a cooperativa são enviadas de forma dinâmica e instantânea.

*“O uso do WhatsApp facilita muito o contato com o cooperado e agiliza as informações também. Você consegue ter resposta muito mais rápido das solicitações. A maior agilidade que dá aos processos também. Até se ele precisa de alguma coisa do financeiro ou do comercial, é tudo por WhatsApp praticamente.” (E10).*

*“O que mudou foi realmente a informação chegar mais rápido para o nosso produtor. Porque antes a gente tinha que ir um a um em uma ligação só para cada produtor. Isso demorava as vezes dois, três dias. E com o WhatsApp agora ele recebe a informação na hora. A gente teve muito ganho com isso, não tenho dúvida. Assim, falar com o produtor. Tudo hoje dentro da cooperativa, ele quer falar comigo, ele quer vir no financeiro, ele quer retirar um produto, é tudo feito o agendamento pelo WhatsApp, pelo telefone. A maior parte ainda é o WhatsApp.” (E9).*

*“Agora ficou mais fácil e fica lá disponível a qualquer hora a informação pra você acessar. Antes só tinha informação da cooperativa quem participava das assembleias ou quando recebia os relatórios ou alguma informação. Com o WhatsApp ficou muito mais fácil porque está lá disponível, é só acessar o link ou enviar uma mensagem direto para alguém da cooperativa se tiver dúvida. Que nem, às vezes eu preciso tirar uma dúvida com o comercial, eu só pego e envio um Whats ou ligo, mas geralmente é Whats” (E11).*

Apesar de o uso do WhatsApp ter facilitado o contato com os cooperados, a cooperativa ainda sente a necessidade de aproximar mais deles para obter informações sobre suas necessidades e interesses. Isso ocorre principalmente porque, apesar de a relação dos cooperados com os conselheiros ser próxima, como relatado pelo entrevistado 9, a cooperativa ainda atende cooperados mais distantes geograficamente. Esta situação gera preocupações porque: 1) a identidade compartilhada pelos cooperados com a cooperativa é mais voltada para relações comerciais; e 2) a cooperativa enfrenta forte competição no setor de insumos agrícolas.

*“A gente está engatinhando ainda. Quando você for observar, eu não sei se você segue nas redes sociais, as demais cooperativas. Elas já estão bem adiantadas, elas já têm esse setor [comunicação] montado para o quadro social a muito tempo, já conhecem o cooperado, já sabem qual que é a demanda dele. E nós estamos ainda nos estruturando. Então é um começo. Então a gente precisa entender.” (E10)*

*“Então esse perfil cooperativista, esse “romantismo” do cooperativismo que existe em outras cooperativas da região Sul, por exemplo, aqui na cooperativa não existe. Então assim, aqui é muito comercial mesmo, muito negócio. Existe sim essa concepção de que eles precisam se unir, que eles são fortes com a cooperativa. Mas, é muito comercial. [...] Então hoje a gente está criando esse setor dentro da cooperativa exatamente para fazer essa aproximação com o cooperado, porque é isso que está faltando aqui.” (E10).*

Além disso, de acordo com os entrevistados 9 e 10, uma das contribuições do uso dos canais de comunicação digitais na cooperativa gama, especialmente o WhatsApp, é ajudar a aumentar a satisfação dos cooperados, mas esse não é o principal fator relacionado com a satisfação dos associados.

*“Assim, eu digo que com certeza se comunicar pelo WhatsApp ajuda na satisfação do cooperado porque ele tem a resposta mais rápido ali. E a gente tá implementando esse sistema que vai com certeza contribuir para uma maior satisfação com os serviços mesmo e vai melhorar pra gente também, nos processos aqui da cooperativa.” (E9).*

*“Então o fato de ele ter agilidade em conseguir alguma informação que ele precisa aqui acaba influenciando na satisfação também né, mas não é só isso, acho que não impacta assim com a satisfação total com a cooperativa, a satisfação dele com a cooperativa é por conta dos negócios mesmo.” (E10).*

*“Assim, a comunicação com a cooperativa ficou mais fácil. Pra mim é muito melhor enviar um Whats do que ter que ficar ligando toda hora pra resolver alguma coisa. E assim, é com todo mundo. Eu tenho fácil acesso com qualquer pessoa da cooperativa desde o comercial até o presidente, tudo pelo Whats.” (E11).*

Além do uso e contribuições do WhatsApp para a comunicação na governança, a cooperativa gama está adotando uma plataforma de compras para informatizar os pedidos e demandas de insumos dos cooperados, contudo, isso ainda é um projeto que não foi completamente implementado. Entre os benefícios que a cooperativa espera obter com a implantação da plataforma de compras estão: 1) Otimização do processo de compra; 2) Informações disponíveis para o produtor em tempo real; 3) Agilidade no sistema de compras; 4) Maior agilidade para o cooperado obter informações sobre as cotações/negociações e pedidos; 5) Evitar o retrabalho e erros de lançamentos; 6) Controle maior na parte administrativa, financeira e comercial sobre os pedidos enviados pelos produtores; e 7) Minimizar os conflitos que possam surgir devido a erros no processo de compras e negociação dos insumos.

*“O ano passado a gente começou a investir em uma plataforma para informatizar os pedidos e as demandas dos cooperados por insumos agrícolas para ficar, para nós, da parte administrativa e financeira e para o produtor, mais fácil.” (E9).*

*“A plataforma vai reduzir muito esse processo e deixar mais rápido e interativo. Para nós, como funcionários, a gente tem um ganho operacional muito grande. Vamos evitar bastante o retrabalho, as informações vão estar sempre online na nossa mão. E isso vai ajudar mesmo a para a gente poder tomar decisões mais rapidamente dentro dessa parte operacional. Para o produtor também vai melhorar porque daí ele pode ter essa resposta mais rápida por outro lado, né?” (E9).*

*“Hoje ainda é retrabalho. A gente quer que isso aí, dentro de uma plataforma mesmo, dentro de um sistema, ele lance tudo dentro da plataforma já, para nós e instantaneamente a gente sabe o que tem que fazer. Se tem que comprar produto, trocar produto, fazer o agendamento para ele e tal. E isso diminui o erro né? Principalmente nessa questão de passar e repassar tudo o que os produtores pediram.” (E9).*

Em síntese, observa-se que o uso das TDICs, especialmente o WhatsApp, ajudou a cooperativa gama a ser mais transparente com os seus cooperados tanto em termos de divulgação das informações sobre as AG e os relatórios de gestão, como a divulgação de informações sobre o dia a dia da cooperativa. Contudo, de acordo com os entrevistados 9 e 11 a cooperativa sempre foi transparente na divulgação das informações, o WhatsApp apenas facilitou a comunicação e divulgação das informações pela cooperativa e facilitou para os cooperados obterem as informações necessárias.

A maior facilidade com que as informações sobre a cooperativa chegam aos cooperados com a utilização do WhatsApp também facilita o monitoramento da gestão executiva. Contudo, tal como ressaltado pelos entrevistados 9 e 11, os cooperados confiam na gestão executiva porque os conselheiros da cooperativa que constituem a diretoria são produtores, que além de não receber cédula de presença, estão lá tomando as decisões do dia a dia da cooperativa prezando pelo interesse dos cooperados.

*“O diretor hoje da cooperativa, conselheiro administrativo, conselheiro fiscal, é o próprio agricultor. E isso dá um conforto também para os próprios associados que eles sabem que quem tá na direção tem as mesmas dores que ele. O pessoal que está na diretoria, tem bastante tempo já, eles não têm remuneração nenhuma. Eles estão trabalhando na cooperativa pela causa do cooperativismo, pelo bem de todos os produtores associados. Então isso também acaba deixando o associado tão tranquilo que ele acaba não participando tanto do dia a dia da cooperativa. Porque ele tem a confiança muito grande na diretoria.” (E9).*

A cooperativa gama realizou duas AG em caráter virtual, contudo não se observou contribuição das TDICs para o nível de participação nas assembleias. Além disso, não houve variação nos cooperados presentes, isto é, mesmo cooperados que não participavam nas AG por conta da distância não participaram quando a cooperativa adotou o formato digital de AG. Portanto, de acordo com o observado na cooperativa gama, não se pode dizer que a utilização

das TDICs contribuiu para uma maior participação dos membros nas AG. Além disso, não se observa uma contribuição efetiva das TDICs com relação aos cooperados poderem expressar a sua “voz” na governança, especificamente nas AG, uma vez que, de acordo com o entrevistado 9, nas AG virtuais a interação dos cooperados foi menor do que nas AG presenciais. Por este motivo e por ser um momento, além de tomada de decisão, de confraternização, que a diretoria optou por voltar ao formato presencial de realização das AG na cooperativa gama.

Não foram observadas contribuições das TDICs para maior conhecimento pela cooperativa sobre as necessidades, interesses e expectativas dos cooperados por duas razões: 1) Primeiro, tal como ressaltado pelo entrevistado 9, a comunicação entre conselheiros e alguns dos cooperados ainda ocorre na maioria das vezes de forma presencial. Isto é, alguns dos cooperados tratam aspectos de sua fazenda e suas necessidades e demandas diretamente com os conselheiros no dia a dia da fazenda, uma vez que é onde eles se encontram com mais frequência; e 2) Tal como ressaltado pelo entrevistado 10, os cooperados ainda enxergam a cooperativa mais como uma empresa na qual eles vão obter seus insumos a um preço mais competitivo. Por esse motivo a cooperativa está investindo em um departamento de comunicação/quadro social voltado para aproximar mais o cooperado da cooperativa e construir uma relação mais embasada nos princípios cooperativistas.

Por fim, observa-se que a cooperativa gama apresenta uma estrutura organizacional que proporciona um alinhamento de interesses entre os cooperados e a diretoria executiva. Alguns fatores que contribuem para isso são: 1) tamanho da cooperativa (com poucas atividades e instalações); 2) número de cooperados (poucos cooperados distribuídos em grupos familiares); 3) Escopo competitivo da cooperativa, atuando em nível mais local, apesar de ter alguns cooperados com propriedades mais distantes; e 4) Baixo nível de heterogeneidade entre os cooperados, que são em 90% dos casos grandes produtores agrícolas em busca de preços competitivos para a compra de insumos e boas condições para armazenagem de grãos. Pode-se observar que o uso das TDICs contribui para a minimização da assimetria informacional na cooperativa gama ao facilitar a comunicação entre cooperativa e cooperado, contudo, não é possível estabelecer relação entre essas contribuições e o alinhamento de interesses.

#### **4.4 A Cooperativa Delta (estrutura descentralizada)**

A cooperativa delta foi criada em 1993 com o objetivo de viabilizar a atividade de suinocultura para os produtores, minimizando as incertezas comerciais atreladas ao mercado de suínos. Desde sua fundação, a cooperativa delta estabeleceu parcerias e se associou a uma

cooperativa central que, à época, estava construindo seus frigoríficos na mesma região. Os então 25 sócios fundadores, todos produtores de suínos, identificaram uma oportunidade de se unir, e assim criaram a cooperativa delta. O objetivo foi garantir a comercialização de seus produtos e, como forma de parceria, atender parte da demanda de suínos para abate da cooperativa central.

Até 2017, a razão de ser da cooperativa delta era promover a atividade de suinocultura de seus cooperados, fornecendo todos os insumos necessários para os seus associados produzirem suínos de qualidade, desde o animal até a assistência técnica, a um menor custo possível e servindo como um canal de comercialização da produção. A partir de 2018, com a implementação da nova reforma estatutária, a cooperativa desviou seu foco da suinocultura e iniciou a diversificação de suas atividades. No entanto, atualmente, a cooperativa ainda depende consideravelmente do seu negócio principal anterior, que é a produção de leitões.

Em 2022 a suinocultura representou 72% do faturamento da cooperativa. Decorrente dessa atividade, a cooperativa delta possui como segunda atividade principal a produção de rações para suínos. Atualmente, a cooperativa alcança uma média diária de 670 toneladas na produção de ração destinada exclusivamente aos 62 cooperados envolvidos na suinocultura. Além disso, como boa parte dos associados na cooperativa estão envolvidos com pecuária de corte e de leite, a cooperativa também produz ração e suplementos minerais para bovinos.

Como mencionado, a partir da reforma estatutária de 2018, a cooperativa delta passou a concentrar suas atividades também na agricultura. As novas disposições estatutárias incluíram a produção, processamento, armazenamento e comercialização de produtos agrícolas, como milho e soja e seus derivados, bem como a oferta de insumos agrícolas aos cooperados e terceiros, como sementes e fertilizantes agrícolas.

Assim, além da suinocultura e pecuária, muitos dos cooperados da cooperativa delta são também produtores de grãos. Nesse sentido, a cooperativa dispõe de uma estrutura com capacidade atual para receber e armazenar 750 mil sacas, destinada exclusivamente para o uso e benefício dos cooperados. Aqueles que comercializam seus grãos, especialmente o milho, com a cooperativa são isentos da taxa de recebimento. Todo o milho negociado com a cooperativa é direcionado para a produção de ração animal. A cooperativa apenas armazena a soja, mas não comercializa.

A cooperativa delta também possui duas lojas agropecuárias, um supermercado e um departamento agrícola de comercialização e revenda de insumos agrícolas. As lojas agropecuárias dispõem de um portfólio completo de produtos para atender as necessidades dos cooperados e de sua fazenda. O supermercado possui uma variedade de produtos alimentícios.

O departamento agrícola atua no fornecimento de fertilizantes e defensivos agrícolas para soja, milho, sorgo e pastagens, além de sementes de soja. Por fim, a cooperativa possui um posto de abastecimento de óleo diesel destinado exclusivamente para o uso dos seus cooperados, que contam com condições especiais de preços e prazos de pagamento.

Em 2022 a cooperativa enfrentou um dos piores anos da suinocultura no Brasil e tomou a decisão de diversificar mais as suas atividades para não ficar tão dependente somente da suinocultura. Com isso, a cooperativa fez um planejamento estratégico para ampliar as lojas agropecuárias e dobrar a capacidade de recebimento e armazenagem de grãos. Além disso, foi desenvolvido um projeto de bovinocultura no mesmo modelo do projeto da suinocultura, o qual entrou em vigor em 2022. A cooperativa delta também tem projetos para instalação de usinas fotovoltaicas e já possui duas estações de geração de energia elétrica a partir do biogás e dejetos suínos. Ao todo a cooperativa tem 331 colaboradores trabalhando em todas as suas instalações.

Atualmente, a cooperativa delta conta com 543 produtores rurais associados<sup>45</sup>. Esses cooperados estão predominantemente na região norte do estado de Mato Grosso do Sul e são produtores com diversos tamanhos de propriedade, desde pequenas até grandes. A cooperativa tem o objetivo de expandir o seu quadro social, especialmente devido a um período de crescimento e diversificação de suas atividades. No entanto, o processo tem sido dificultado pelo requisito de que os novos membros sejam indicados por cooperados. A cooperativa está considerando realizar uma reforma estatutária para simplificar a associação de novos produtores, ampliando e diversificando assim o seu quadro social.

De acordo com o entrevistado 12, o nível de fidelização dos cooperados com relação às atividades de suinocultura e compra de insumos agropecuários para a suinocultura é praticamente 100%. Além disso, a cooperativa oferece formas de pagamento diversificadas que facilitam para o cooperado comprar seus insumos com a cooperativa. Os entrevistados 14 e 15 reforçam essa afirmação ao compartilhar a frequência com a qual fazem a compra de insumos para a produção de suínos pela cooperativa, comercializam os suínos e utilizam dos serviços de assistência técnica.

*“Com relação a parte de suinocultura, eu diria que 100% dos cooperados são fiéis. Até porque toda a comercialização dos suínos tem que passar pela cooperativa e a questão da compra de insumos. A gente tem uma loja onde tem um portfólio muito grande de produtos que ele usa na suinocultura. Então a gente não dá opção para o cooperado comprar fora. Então ele vem e compra na cooperativa. Ele tem a opção de ele colocar a compra desse produto no lote. Então ele pega agora e vai pagar*

---

<sup>45</sup> A cooperativa delta está recentemente iniciando um mapeamento do perfil de seus cooperados. Portanto, diferente das demais cooperativas, que foi apresentado a distribuição dos cooperados por grupo familiar, na cooperativa delta não foi obtida essa informação. O mapeamento realizado até o momento foi o de separação dos cooperados por tipo de negócio que eles realizam com a cooperativa.

*somente quando ele abate o lote dele. Então tem todos esses facilitadores dentro da cooperativa para o cooperado.” (E12).*

*“Minha atividade principal é da suinocultura, então toda a comercialização de suínos eu faço pela cooperativa e uso também da loja agropecuária e da assistência técnica que é importante porque a gente tem tudo, toda a assistência possível dentro da própria cooperativa.” (E14).*

*“Aquisição de todos os insumos necessários, desde medicamentos, equipamentos e ferramentas, né? E alimentação tanto para mim como para os meus funcionários. E os negócios de recepção de animais, de ração e a entrega de produção que é direcionada para a cooperativa, no meu caso eu entrego os animais da faixa de até 23kg, né? Eu sempre utilizo o serviço da loja e do supermercado pra aquisição de insumos e alimentação. E da assistência técnica e do pessoal do faturamento de suínos, né?” (E15).*

A alta fidelidade dos cooperados suinocultores também é reflexo dos deveres que o cooperado tem em manter a fidelidade e assiduidade de entregar a sua produção à cooperativa e realizar com ela todos os negócios relacionados à sua atividade econômica, sendo passível de eliminação do quadro societário caso não mantenha seu nível de fidelidade nas negociações, tal como previsto em estatuto.

A cooperativa delta ainda não tem níveis satisfatórios de fidelidade com a atividade de bovinocultura porque é uma atividade recente que teve início em 2022. Na parte de grãos, apesar de alguns cooperados priorizarem a cooperativa para armazenar e comercializar seus grãos e comprar insumos agrícolas, a cooperativa ainda não tem uma fidelidade total por três motivos: 1) A cooperativa somente armazena soja, mas não comercializa, uma vez que o objetivo é ter milho para produzir ração; 2) A capacidade de recebimento e armazenagem de grãos da cooperativa ainda é baixa, dessa forma eles não conseguem atender todos os cooperados de uma vez; e 3) Grande parte dos cooperados que estão na agricultura possuem grandes propriedades e tem um poder de decisão maior sobre o local de comercialização de seus grãos e compra de seus insumos agrícolas.

*“A soja, a gente apenas faz o armazenamento para o produtor. Às vezes o produtor quer pegar um pouco de soja para pagar alguma conta na cooperativa, aí a gente faz a compra, mas o objetivo principal do armazém é ter milho para a produção de ração.” (E12).*

*“Com relação à grãos, não conseguimos fidelizar 100% o nosso produtor com relação ao recebimento e armazenamento porque a nossa capacidade é muito pequena. Soja, para você ter uma ideia, não estamos mais recebendo porque lotou os silos. Então ele tem essa opção de levar pra fora e para outro armazém porque não tem como fazer isso aqui por causa da capacidade.” (E12).*

*“A parte de insumos agrícolas, de fertilizantes e defensivos, a gente teve uma melhora significativa no ano de 2022. Porém é uma atividade difícil de fidelizar o produtor porque ele tem um poder de compra muito grande e ele compra de quem ele quiser. Mas a gente percebeu que muitos produtores que já não negociavam nessa parte de insumos, voltaram a negociar com a cooperativa.” (E12).*



*“A comercialização dos grãos eu sempre faço com a cooperativa. Porque o mais importante dos grãos é que a cooperativa tem uma fábrica de ração que ela produz a ração pra toda a atividade de suínos e de bovinos também. Então é importante que o produtor na hora de entregar o seu produto, vá entregar esse produto nos armazéns da cooperativa, né?” (E14).*

A cooperativa delta também atende 100% dos seus cooperados da suinocultura com a assistência técnica. Por outro lado, a assistência técnica para bovinocultura e grãos não é muito utilizada pelos cooperados porque muitos deles contratam veterinários, agrônomos ou empresas de consultoria individualmente.

*“O uso da assistência técnica pelo cooperado por parte da suinocultura é 100%. Da pecuária a gente tem os técnicos que dão o suporte, mas a gente percebe que os produtores têm o suporte de outras opções de prestação de serviços com escritórios que tem na cidade que fazem esse suporte e consultoria para o bovino. Da mesma forma a parte de agricultura. Na agricultura a gente tem o técnico que dá suporte, mas muitos dos produtores tem a assistência técnica contratada para a agricultura. E de certa forma a gente busca ter essas parcerias também, essas conversas para nós podermos viabilizar ainda mais o negócio.” (E12).*

No que concerne à identidade dos cooperados com a cooperativa, observa-se que existe uma diferença na forma como os cooperados veem a cooperativa de acordo com a atividade que ele atua. De acordo com o entrevistado 12, os cooperados envolvidos somente com a atividade de grãos são voltados para o preço, então ele vê a cooperativa somente como uma empresa com a qual ele pode realizar negócios se for vantajoso para ele. O entrevistado 13 também ressalta que grande parte dos cooperados veem a cooperativa mais como um negócio, ou seja, uma empresa na qual eles realizam suas transações econômicas.

*“Porque o produtor que é só de grãos, ele procura preço. Ele não vai muito atrás de retorno na cota-capital ou o fato de estar incentivando o cooperativismo. Não! Ele olha o momento atual e compra onde ele achar que é mais viável pra ele financeiramente.” (E12).*

*“E aqui ele vê muito a cooperativa como um negócio, uma empresa que ele faz negócio com. Eles se associam mais pensando que eles vão ter desconto nisso e aquilo se for cooperado, mas nas vantagens comerciais mesmo. Não tem muito talvez aquele senso de pertencimento de algo a mais além do negócio mesmo. Pelo menos não naqueles cooperados que não são conselheiros. E é algo bem diferente do que a gente vê nas cooperativas do Paraná, sabe, que essa identidade cooperativista tem um peso maior do que aqui.” (E13).*

Observa-se uma maior aderência à identidade de dono e parceiro da cooperativa pelos cooperados na atividade de suinocultura, tal como pode ser observado pela fala dos entrevistados 14 e 15. Além disso, ambos os entrevistados 14 e 15 são bastante ativos na cooperativa delta, participando sempre de cursos e palestras, e reconhecem a necessidade de aproximar mais todos os cooperados da cooperativa para que ela possa prosperar.

*“A cooperativa para mim é uma extensão da minha propriedade que tem um grande impacto na minha atividade. Eu até brinco que se com a cooperativa está ruim, imagina sem. Então com essa integração, com essa parceria que hoje a cooperativa tem com os produtores faz com que o produtor não precise ter disponível um capital de giro para a atividade, porque a cooperativa fornece para nós o leitão, a assistência, a medicação e a comercialização que é importante.” (E14).*

*“Olha, pra mim a cooperativa é uma parceira. Eu vejo como um tripé, que todo mundo sai ganhando, né? Meu papel, ele é fundamental porque pra mim não existe cooperativa forte de cooperados fracos. Então tem que fortalecer o cooperado para ele fortalecer a cooperativa. E acho que para mim, a melhor coisa que a cooperativa faz, é me tirar a preocupação da comercialização. A segunda coisa é essa possibilidade de ter todos os insumos aqui à minha disposição. E a assistência técnica que é provida pela cooperativa que é muito importante aqui pra mim, tanto da bovinocultura e agora da suinocultura que é uma área nova que estou me aventurando.” (E15).*

*“O mais importante é que o cara precisa se sentir parte integrante da cooperativa. Porque quem tem a cooperativa somos nós. Não é a cooperativa que tem o associado né? Então eu sempre falo que a cooperativa é uma extensão da minha propriedade, né? E a gente vê que lá no Paraná eles não perdem a essência realmente do cooperativismo. E aí quando você está no meio de grandes propriedades. Por mais que a gente fale que sozinho a gente é forte. Mas se a gente se juntar se torna imbatível, às vezes né?” (E14).*

Em relação à percepção dos cooperados sobre a cooperativa, o entrevistado 14 afirmou que é necessário integrar os novos cooperados. Ou seja, é fundamental orientá-los sobre o que é a cooperativa, o cooperativismo e os direitos e deveres dos associados, para que haja um melhor alinhamento dos novos membros com a cooperativa.

*“E outra coisa nós temos lá 10, 5, 8 associados novos cada mês. Então não precisa fazer todo mês, faz a cada dois meses. Traz esses 20 associados pra mostrar pra eles o que é a cooperativa, onde ela está, para onde ela está indo. Daqui a pouco é a mesma coisa que pegar e jogar um colaborador novo dentro de um setor e não falar nada. Tem que fazer essa integração. Então é um trabalho que precisa ser feito e precisa ter um setor para fazer. E é importante para o associado também. Por que quem se associa em uma cooperativa precisa saber como essa cooperativa funciona né? Senão daqui a pouco o cara só vai querer saber dos direitos dele, né?” (E14).*

Apesar de operar em setores diversos (suínos, pecuária e grãos), a cooperativa delta ainda depende financeiramente em grande parte da suinocultura. Isso pode ser reflexo da maior orientação da cooperativa para esse setor. Observa-se que há uma necessidade evidente de aproximar os cooperados da cooperativa. Para isso, a cooperativa está mapeando o perfil dos seus cooperados e buscando compreender suas necessidades e interesses. Uma das medidas já implementadas foi a criação de um Conselho de Membros, chamado Organização do Quadro Social, detalhado no tópico "Comunicação na governança da cooperativa delta".

#### 4.4.1 A estrutura de governança na cooperativa delta

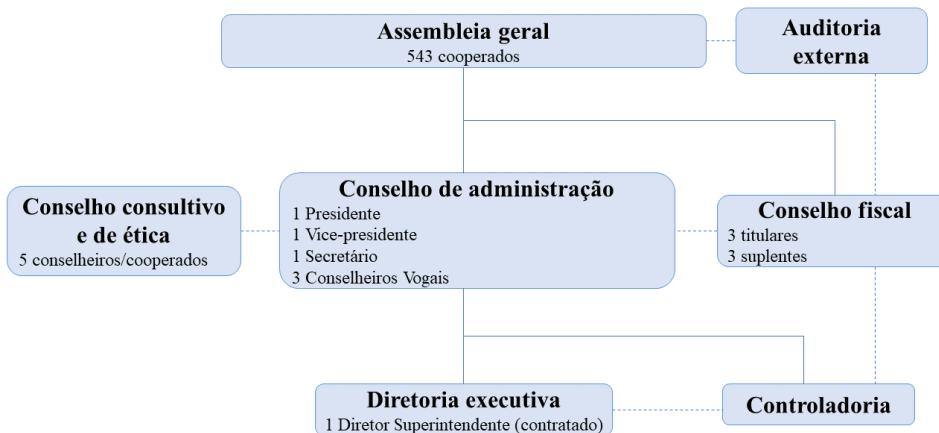
A cooperativa delta possui uma estrutura de governança composta por uma assembleia geral (AG), um conselho de administração (CA), um conselho fiscal (CF), um conselho consultivo e de ética e um diretor-superintendente (DE). A assembleia geral (ordinária e extraordinária) é composta pelos 543 cooperados e é o órgão supremo de decisão dentro da cooperativa. Abaixo da assembleia existe um conselho de administração constituído por 1 presidente, 1 vice-presidente, 1 secretário e 3 conselheiros vogais. Os membros do conselho de administração são eleitos por assembleia geral por um período de 3 anos. A cada mandato devem ser renovados pelo menos 1/3 (um terço) dos membros do CA.

A estrutura de governança da cooperativa delta passou por algumas modificações em decorrência do crescimento da cooperativa. Até 2018, os membros do CA eram também os diretores executivos da cooperativa, ocupando os cargos de Diretor-Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Administrativo-Financeiro e Diretor de Produção-Comercialização. De 2018 em diante, a cooperativa delegou a função de diretoria executiva para um diretor-superintendente contratado e subdividiu as funções dos diretores administrativo-financeiro e de produção-comercialização entre três cargos de gestão: gerente administrativo-financeiro, gerente de produção e gerente de comercialização. O diretor-superintendente se reporta diretamente ao CA enquanto os gerentes se reportam ao diretor-superintendente. O presidente do CA recebe pró-labore e cumpre expediente na cooperativa, enquanto os demais membros do CA e CF recebem cédula de presença para as reuniões. Anexo ao CA existe um Conselho Consultivo e de Ética, criado com a reforma estatutária de 2018<sup>46</sup> e composto por 5 cooperados.

O conselho fiscal da cooperativa é composto por 3 membros titulares e 3 suplentes, todos cooperados, eleitos também em assembleia geral por um mandato de um ano, sendo permitida a reeleição de 1/3 dos seus membros para o próximo mandato. A cooperativa delta também possui uma auditoria externa que presta contas diretamente à assembleia geral e ao conselho fiscal e um departamento de controladoria que dá suporte às atividades de monitoramento do CF. A Figura 10 ilustra a estrutura de governança da cooperativa delta.

---

<sup>46</sup> Apesar de ter sido feita uma reforma estatutária em 2018, o estatuto mais recente que está disponível para acesso público pela JUCEMS é o aprovado em assembleia geral extraordinária de 2015 no qual ainda não existe o Conselho Consultivo e de Ética e tampouco a figura do Diretor Superintendente. As informações a respeito das mudanças no estatuto da cooperativa delta foram obtidas pela ata da AGE de 2018.

**Figura 10 - Estrutura de governança cooperativa delta**

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A assembleia geral ordinária (AGO) ocorre anualmente no decorrer do primeiro trimestre e as assembleias gerais extraordinárias (AGE) são realizadas sempre que necessárias. Entre 2019 e 2023, a cooperativa delta realizou em média, uma assembleia extraordinária por ano. Analisando as atas das assembleias realizadas, observa-se que o nível de participação dos cooperados é baixo; dos 543 cooperados, a participação nas AGO varia de 5% a 15% e nas AGE não passa dos 7% (exceção das AGE realizadas em conjunto com as AGO). As AG na cooperativa delta são realizadas sempre presencialmente. Em decorrência da pandemia, a cooperativa gama realizou a AGO de 2021 em caráter semipresencial e dois pontos merecem destaque: 1) Não foi observado mudanças no nível de participação dos cooperados; e 2) Somente três cooperados participaram online e 31 participaram presencialmente.

*“A gente fez as assembleias online durante a pandemia, mas a participação foi baixa. Já é baixa na presencial. Na última assembleia tivemos pouco mais de 40 associados participando, 8%.” (E12).*

*“Eu ainda acho que tanto nas assembleias, como em qualquer outra reunião que a gente faz, o cooperado participa ainda muito pouco. Eu acho que ainda a nossa participação é muito pequena, indiferente de como é realizado a assembleia. São sempre as mesmas pessoas participando, são sempre as mesmas pessoas que se posicionam. Pela quantidade de cooperados que a gente tem, a gente está falando aí de em torno de 538 ou um pouco mais. O número nosso de participação na última assembleia foi 38, não chegou a 40 cooperados. E aí desse grupo de quase 40 pessoas, só de conselho você pega 6 de um, 6 de outro, 12 do conselho consultivo. Então 20 eram conselheiros e os outros 20 praticamente que era cooperado. Então eu acho que a participação ainda é muito pequena e pouco expressiva.” (E13).*

Observa-se que os dois cooperados entrevistados da cooperativa delta têm participado regularmente das assembleias gerais desde que se associaram. Ambos os cooperados

entrevistados também participam ativamente dos cursos e eventos promovidos pela cooperativa delta. No entanto, o nível de participação nas assembleias é uma preocupação da cooperativa, sendo inclusive destacado por um dos cooperados entrevistados.

*“Olha essa questão da participação é uma coisa que eu digo que está faltando muito ainda nas cooperativas do Mato Grosso do Sul. É um absurdo. E essa é uma questão que a cooperativa precisa ver né? Precisa saber o porquê de o associado não estar indo, o porquê de ele não participar, né? Se deixar por isso daqui a pouco a cooperativa acaba. Essa questão da participação do associado junto à sua cooperativa é de fundamental importância. Daqui a pouco vão estar só 25 pessoas decidindo algo para 500 e pouco. Então tem que estar presente.” (E14).*

*“A gente tem percebido essa falta de participação efetiva do quadro social, seja em assembleia, seja em cursos que o pessoal disponibiliza, seja em palestras. É muito baixo a participação. E a cooperativa precisa buscar saber o porquê disso né? Alguma coisa está errada, não é possível. O que que tem, como, de que forma, onde? Precisamos fazer com que realmente esse cara comece a participar.” (E14).*

Contudo, de acordo com o entrevistado 12, um dos fatores que pode estar associado a baixa participação nas AGO é a época do ano que elas são realizadas, que coincide com a época de colheita da soja para muitos cooperados. Ainda segundo o entrevistado 12, se a cooperativa tivesse a possibilidade de realizar as AGO depois de março, talvez o nível de participação fosse maior.

*“Só que a gente tem um empecilho aqui na cooperativa porque a assembleia sempre ocorre em um período muito crítico para o produtor que é o período de colheita. Então o produtor que está na colheita não vai deixar de colher para participar da assembleia. Só que isso é uma coisa que não tem como a gente mudar, porque a gente tem uma janela para fazer essa prestação de contas que vai até dia 31 de março de cada ano. Então é uma coisa que foge um pouco do nosso controle isso. Eu te garanto que se fosse em abril, a nossa participação aumentaria de 25 a 30% de participação, eu digo, de 25 a 30% de cooperados participando da assembleia.” (E12).*

Como mencionado, a assembleia geral é o órgão supremo de governança na cooperativa delta. É de responsabilidade da AGO deliberar sobre: 1) A prestação de contas do CA acompanhada de parecer do CF, onde conste apresentação de todos os relatórios e documentos necessários para a deliberação (relatório de gestão, balanço patrimonial, demonstrativo de sobras ou perdas e plano de atividades para o exercício seguinte; 2) A destinação das sobras ou rateio das perdas; 3) Eleger os membros do CA e CF; 4) Aprovar o pró-labore do diretor-presidente e valor das cédulas de presença para os demais membros do CA e CF; e 5) Qualquer outro assunto de interesse da sociedade exceto os de competência exclusiva da AGE. À AGE compete deliberar exclusivamente sobre: 1) Alterações no Estatuto Social e mudanças dos objetivos da sociedade; e 2) Fusão, desmembramento, incorporação ou parceria e dissolução da sociedade. As discussões e tomadas de decisões em assembleia geral são limitadas aos assuntos constantes no edital de convocação.

O conselho fiscal é o principal órgão fiscalizador da cooperativa delta. Os membros do CF se reúnem mensalmente em reuniões ordinárias e sempre que for necessário em reuniões extraordinárias. De acordo com o estatuto da cooperativa delta, compete ao CF: 1) Realizar fiscalização assídua sobre as operações (financeiras, fiscais, trabalhistas, patrimoniais e de inventário), atividades e serviços da cooperativa; 2) Verificar se as despesas e investimentos estão de acordo com os planos de investimentos da cooperativa; 3) Verificar se existem reclamações dos cooperados com relação aos serviços prestados pela cooperativa; e 4) emitir parecer sobre os relatórios e balancetes para apresentar na AGO. O CF detém o poder de contratar serviços de auditoria interna e externa, às custas da cooperativa, para executar suas funções de monitoramento.

Na cooperativa delta, o CA é o órgão que estipula as políticas e regras de atuação da cooperativa e orienta e monitora a diretoria executiva. Dentre todas as responsabilidades do CA elencadas no estatuto da cooperativa, destacam-se: 1) Planejar e traçar normas para as operações e serviços da cooperativa; 2) Controlar os resultados; 3) Supervisionar as atividades da cooperativa por meio de reuniões frequentes com a DE e gerentes; 4) Apresentar os relatórios de gestão e de prestação de contas nas AGO; 5) Aplicar as devidas penalidades aos cooperados que não cumprirem com as disposições do estatuto, contanto com o apoio do conselho consultivo e de ética para deliberar sobre a demissão, eliminação e/ou exclusão dos cooperados; 4) Contratar e distribuir funções para uma diretoria executiva; e 5) outras atribuições listadas em estatuto.

O Conselho Consultivo e de Ética é uma extensão do CA e participa de todas as reuniões como órgão de apoio à tomada de decisão na cooperativa. A função do conselho consultivo e de ética é servir de apoio para as decisões do CA no que concerne às decisões sobre a cooperativa e do quadro social, por exemplo aprovar as propostas de admissão dos novos cooperados e analisar entre os associados quem deve ser demitido ou excluído, tal como destacado pelo entrevistado 12. De acordo com o estatuto da cooperativa, ao conselho consultivo e de ética também cabe dar seu parecer nas AGO sobre o plano de atividades da cooperativa para o ano.

*“Porque na verdade o conselho consultivo e de ética ele vai dar um apoio nas tomadas de decisão do conselho de administração e levar pontos que tenham que ser discutidos. Tipo assim, um cooperado infringiu uma regra. Então a gente monta o dossiê, manda para o conselho consultivo e de ética, e eles analisam e dão o parecer deles de penalização ou de exclusão. Então esse parecer é para dar um auxílio para o conselho com relação a decisões sobre a cooperativa no consultivo e sobre a participação dos cooperados no de ética.” (E12).*

Subordinado ao CA existe um diretor-superintendente contratado (DE). É de responsabilidade do diretor-superintendente dirigir as atividades organizacionais, propor novos projetos e executar as decisões tomadas pelo CA e pela AGO relacionadas com os planos de investimentos da cooperativa. De acordo com o entrevistado 12, entre as atribuições da diretoria executiva encontram-se: 1) Elaborar e submeter à aprovação do CA o plano de investimento de todas as áreas estratégicas da cooperativa; 2) Após aprovado, elaborar plano de ações e apresentar ao CA para sua deliberação; 3) Com o auxílio das gerências, executar as estratégias planejadas e metas estabelecidas cumprindo com os resultados esperados; e 4) Prestar contas ao CA sobre a situação financeira, operações, resultados e investimentos da cooperativa.

*“A gente tem um programa dentro da cooperativa que é denominado PIC – Plano de investimento “Cooperativa Delta”, onde todos os setores levantam a demanda dos investimentos necessários para serem feitos. Então a gente faz esses levantamentos juntos com as demais gerências, compila as informações e montamos uma apresentação de proposta para o conselho de administração. Ai o conselho de administração analisa um por um os projetos de investimentos, aprova e isso fica registrado em ata de reunião de conselho. Aí isso é levado para assembleia geral, porque os investimentos só podem ser iniciados após Assembleia Geral. Isso porque mesmo com o conselho de administração aprovando, essas propostas ainda são levadas para a assembleia, para a aprovação da assembleia também.” (E12).*

Destaca-se que, de acordo as alterações estatutárias da cooperativa delta em 2018, o cargo de diretor executivo pode ser ocupado por um cooperado, desde que possua qualificações adequadas e conhecimento necessário para desempenhar as funções atribuídas. No entanto, esse cooperado não pode se candidatar a membro de qualquer conselho da cooperativa durante a vigência do seu vínculo empregatício. O diretor superintendente na cooperativa delta, à época, não era um cooperado, mas sim um profissional externo contratado.

O CA e a DE se reúnem semanalmente na cooperativa sempre de forma presencial. Eventualmente algum membro do CA participa online. Além disso, a DE e os gestores da cooperativa também participam das reuniões mensais do CA. Durante o primeiro período das reuniões do CA, a DE e os gestores participam como ouvintes, para ter ciência do que está sendo tomado de decisões. Em um segundo momento, a DE participa mais ativamente apresentando propostas e atualizações sobre a cooperativa, tal como relatado pelo entrevistado 12.

*“Nós enquanto diretor e gestores, também participamos das reuniões do conselho de administração, que é realizada uma vez por mês, também presencial. Na parte da manhã ela é uma reunião deliberativa. Então são postos os assuntos para aprovação. E a tarde, a gente participa mais ativamente. Na parte da tarde eles chamam isso de reunião informativa, na qual a gente passa para os conselheiros, informações de cada setor. Sobre como está a atividade de suinocultura, como está a parte de vendas de loja, a questão financeira da cooperativa, a questão de recebimento de grãos. Enfim, informações diversas para o conselho estar ciente do que está acontecendo dentro da cooperativa.” (E12).*

Em se tratando de separação entre propriedade e controle e das funções de decisão (proposição, aprovação, implementação e monitoramento), tal como mencionado acima, é de responsabilidade da DE contratada **propor projetos e ações** para a cooperativa por meio da elaboração: 1) Do PIC, plano de investimentos da “Cooperativa Delta” que é submetido à aprovação do CA; e 2) Do plano de ações para as propostas aprovadas com orçamento total para execução; e **executar** esses projetos após aprovação do CA e da AGO. Apesar de o diretor-presidente do CA cumprir expediente na cooperativa delta, a principal função do CA dentro da cooperativa é **aprovar e monitorar** as ações da DE, acompanhar os resultados e atividades da cooperativa e tomar decisões no que concerne ao quadro social com o apoio do Conselho Consultivo e de Ética. À AG fica a responsabilidade de **deliberar e aprovar** sobre as decisões mencionadas anteriormente, enquanto ao CF cabe a função de **monitorar** toda a parte contábil, financeira, trabalhista e social da cooperativa.

A partir da perspectiva de separação entre propriedade e controle de Jensen e Meckling (1983), observa-se que ocorre uma separação efetiva na cooperativa delta porque, além de existir uma diretoria executiva contratada, as funções de decisão são bem delimitadas entre os membros do CA e a DE e não há sobreposição das funções de decisão de gestão (proposição e implementação) e de controle (aprovação e monitoramento) entre eles, tal como prescrito em Fama e Jensen (1983). Portanto, a cooperativa delta adota uma estrutura de governança baseada no modelo tradicional estendido de Chaddad e Iliopoulos (2013), denominada nesta pesquisa como ‘descentralizada’ devido à separação das funções entre os membros do CA e a DE contratada. O Quadro 12 apresenta a distribuição das funções de decisão entre os agentes de governança da cooperativa delta.

**Quadro 12** - Distribuição das funções de decisão na cooperativa delta

| Agentes de governança          | Decisão de gestão |          | Decisão de controle |               |
|--------------------------------|-------------------|----------|---------------------|---------------|
|                                | Proposição        | Execução | Aprovação           | Monitoramento |
| Assembleia Geral               |                   |          | X                   | X             |
| Conselho fiscal                |                   |          |                     | X             |
| Conselho Consultivo e de Ética |                   |          | X                   | X             |
| Conselho de Administração      |                   |          | X                   | X             |
| Diretoria Executiva contratada | X                 | X        |                     |               |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Analisando a estrutura de governança da cooperativa delta sob a perspectiva de separação entre propriedade e controle de Berle e Means (1991), verifica-se que ocorre uma



separação efetiva, pois os responsáveis pelo controle residual não têm direito percentual sobre a propriedade. Essa separação produz uma condição de conflitos de interesses e problemas de agência de tipo I, ou seja, entre os cooperados e membros do CA com a DE contratada, visto que a responsabilidade de administrar a cooperativa é delegada para uma diretoria executiva profissional contratada.

Algumas práticas adotadas pela cooperativa delta ajudam a minimizar a ocorrência dos problemas de agência, ao menos entre a DE e o CA. Primeiro, o presidente do CA cumpre expediente na cooperativa o que permite acompanhar diariamente todas as atividades da cooperativa. Segundo, de acordo com o entrevistado 12, o CA se reúne semanalmente com o diretor superintendente para discutir e alinhar assuntos da cooperativa o que permite um acompanhamento mais próximo pelo CA das ações da cooperativa e permite que as ações tomadas pela DE estejam mais alinhadas com a dos cooperados.

*“Semanalmente os três conselheiros de administração participam de uma reunião para tratar de assuntos da semana anterior. Os três conselheiros mais a diretoria superintendente executiva. Faz essa reunião, ao final, a gente faz um relatório de reunião. E se tiver alguma ação para ser desenvolvida, a gente faz um plano de ação.”*  
(E12).

Contudo, diversos outros fatores contribuem para a existência de problemas de agência na cooperativa delta, resultando em conflitos de interesses entre os cooperados e a gestão executiva, ente eles: 1) A diversidade das atividades agropecuárias dos cooperados, como suinocultura, bovinocultura e cultivo de grãos, que às vezes são integradas ou realizadas de forma independente; 2) A ampla gama de serviços e atividades oferecidos pela cooperativa; 3) A expansão geográfica da cooperativa para outras cidades da região norte do Estado; e 4) As diferentes percepções e vínculos dos cooperados com a cooperativa.

Outro fator que potencializa a existência de problemas de agência na cooperativa delta é que, de acordo com o ponto de vista de um dos cooperados entrevistados, até pouco tempo a administração da cooperativa era feita de forma muito distante dos interesses dos cooperados.

*“Antes estava muito longe, mas agora está melhorando, antes estava a administração lá, o associado aqui, o colaborador ali. Então essa coisa tem que estar toda ela integrada. Não é só importante o presidente, o conselho o gerente. Nem só o associado. E outra coisa, não é mais eu, é nós. E se somos nós, a gente tem que estar realmente fazendo aquilo que é bom para a cooperativa. Porque parceria é assim.”*  
(E14).

Além disso, a mudança de gestão da cooperativa delta teve um impacto significativo não apenas na forma de atuação da cooperativa, mas principalmente na satisfação dos produtores. De acordo com o entrevistado 15, até 8 anos atrás a cooperativa delta atuava predominantemente como uma associação de suinocultores, enfatizando o aspecto social do

cooperativismo. Com a nova gestão, houve um aumento nos investimentos e uma diversificação das atividades da cooperativa, priorizando o aspecto econômico. No entanto, essa transição do foco social para o econômico resultou em insatisfação entre os cooperados e o surgimento de alguns conflitos de interesse.

*“E nós tivemos uma troca de gestão um pouco traumática a uns oito anos atrás, por aí. Nós viemos de uma gestão que fazia os gostos do cooperado. Só que faltou aquele equilíbrio do financeiro e o social, né? Então saiu de uma gestão totalmente social para uma gestão totalmente financeira. E nenhum deles é bom.” (E15).*

Observa-se que a presença de problemas de agência na cooperativa delta é significativa. Segundo o entrevistado 15, o nível de crítica à cooperativa ainda é alto por parte de alguns cooperados. De acordo com o entrevistado 14, a cooperativa delta enfrenta problemas de comunicação, e conseqüentemente assimetria informacional, com seu quadro social não por falta de esforço da cooperativa em ser transparente, mas pela falta de interesse dos associados em se manter informado. Os conflitos de interesses e problemas de agência na cooperativa delta também podem ocorrer pela existência de pontos de vista diferentes dos cooperados e da cooperativa com relação ao que a cooperativa tem a oferecer, tal como mencionado pelo entrevistado 12.

*“Logo quando eu me associei aqui eu um pouco que me assustei com o nível de crítica à cooperativa. E assim, eu ajudei na fundação da cooperativa 30 anos atrás, não como cooperado, mas como funcionário da organização das cooperativas do Estado. Então eu sempre tive um compromisso de ver a cooperativa bem. Só que tem alguns cooperados que não veem a cooperativa assim. Assim, são 540 cooperados, claro que nem todos vão estar de acordo com tudo. Mas o que me chamou a atenção é esse nível de crítica que existe por parte dos cooperados à cooperativa.” (E15).*

*“Assim, fica tudo disponibilizado, está bem claro os relatórios de gestão e tudo. Tudo está bem claro e bem transparente para o cooperado, só que falta um interesse do cooperado em pegar e olhar. Se não olhar hoje, faz amanhã, pelo menos folhear.” (E14).*

*“É uma pena porque se 1% dos associados fizessem isso [buscar informações sobre a cooperativa], cara. Porque a cooperativa é sua e daqui a pouco você não sabe onde ela está e para onde ela quer ir, então de que forma ela vai ir, fazer esse trajeto? Então, cara! Precisa saber. Olha os projetos novos que tem. Tem contrato com firma tal e tal. Tá, mas como que é esse contrato, que forma, qual que é a durabilidade, então não é só vir aqui fazer negócio e ir embora, sabe? E é isso que falta nos cooperados nossos aqui, interesse. Tem que estar integrado. Na cooperativa a gente tem que estar ali, informado e precisa ter mais proatividade dos cooperados.” (E14).*

*“E a gente resolveu fazer isso [focar na comunicação] porque o que a gente acha que está bom para a cooperativa, às vezes o cooperado acha que para ele não está agregando, né?” (E12).*

O entrevistado 15 também ressalta que o ideal seria ter um entendimento entre cooperativa e cooperado o mais próximo possível de 100% que permita a cooperativa atuar em consonância com os interesses dos cooperados, o que pode ser alcançado por meio de esforços

de comunicação. Como resultado, a cooperativa tem buscado investir mais em comunicação com seu quadro social para que os cooperados compreendam melhor o papel da cooperativa em suas atividades e se sintam mais ouvidos. Por exemplo, em 2021, a cooperativa delta criou um departamento denominado Organização do Quadro Social (OQS), encarregado de promover a integração e comunicação entre os cooperados e a cooperativa.

*“Eu costumo usar muito o jargão de que não existe cooperativa forte de cooperados fracos. Então tem que fortalecer o cooperado para ele fortalecer a cooperativa. E tem que haver uma integração muito boa entre os dois, né? Claro que não 100%, porque não existe, mas o mais próximo possível de 100% possível da integração, principalmente do cooperado a esse trabalho. Foi daí que surgiu o trabalho da OQS, para tentar melhorar. E já melhorou muito. Pelo menos deu voz aos associados. E você evita esses conflitos, porque ao fazer isso, a pessoa percebe poxa, agora eu estou sendo ouvido.” (E15).*

*“O primeiro passo que a gente falou que precisava ter aqui na cooperativa era melhorar a qualidade da comunicação e a comunicação no geral, e ela tem que funcionar, seja ela digital ou presencial.” (E14).*

*“A gente ainda precisa investir e melhorar muito a comunicação. Eu vejo outras cooperativas, que logo de manhã já está lá com o programa deles na rádio falando sobre tudo que a cooperativa tem disponível para o cooperado sabe?” (E14).*

#### 4.4.2 Comunicação na governança na cooperativa delta

A cooperativa delta tem buscado melhorar a comunicação com os seus cooperados, especialmente no que concerne à comunicação para baixo, ou seja, a voz dos cooperados. Embora a cooperativa utilize os canais de comunicação digitais como ferramenta de transparência, ela está investindo na comunicação mais pessoal e presencial como ferramenta de voz dos cooperados. Em seguida são apresentados os resultados de como é realizada a comunicação na governança da cooperativa delta como *transparência* e *voz dos cooperados* e por fim são apresentadas as *Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa*.

##### 4.4.2.1 Transparência

Observa-se que a cooperativa delta tenta ser o mais transparente possível com os seus cooperados e utiliza múltiplos canais de comunicação para isso, entre eles: 1) Reuniões de AGO e AGE presenciais; 2) Grupos de WhatsApp; 3) Boletins Informativos disponíveis online; 4) Site da cooperativa; 5) Reuniões de desempenho de atividades presenciais; e 6) Cursos sobre cooperativismo presenciais. Como forma de melhorar a comunicação com os cooperado, a cooperativa delta criou uma estratégia de comunicação na qual separa o quadro social em 4

núcleos, por região que a cooperativa atua e conforme as atividades econômicas que esses cooperados desenvolvem, sejam elas suinocultura, bovinocultura e grãos.

*“A gente trabalha aqui também em grupos, em núcleos. Então de acordo com a atividade do cooperado, com a área dele de atuação.” (E13).*

*“Esses núcleos são divididos pela concentração demográfica dos produtores. Como por exemplo ali o núcleo “A”, como é um assentamento, as propriedades são pequenas e agrupadas, então eles têm uma densidade muito grande de produtores e que tem problemas comuns. Os demais produtores do núcleo “B” ficam aqui na associação comercial de suinocultura, que é mais fácil de eles se reunirem e discutirem. O núcleo “C”, é um outro núcleo que fica a 30km onde tem um grupo de produtores muito grande dos municípios de [cidade], [cidade] e [cidade]. E agora foi criado recentemente o grupo de “D” porque abriu-se uma loja lá em [cidade] e tem um novo grupo de produtores específicos de lá.” (E15).*

O meio de comunicação mais formal utilizado pela gestão executiva da cooperativa delta para transmitir informações sobre investimentos, projetos e andamento das atividades aos cooperados são as assembleias gerais. Essas assembleias são realizadas de forma presencial no Centro de Tradições Gaúchas da cidade onde a cooperativa tem sede. Mesmo durante a pandemia, a cooperativa delta manteve suas assembleias presenciais, com exceção da AGO de 2021, que foi realizada de forma híbrida. Desde a implantação do OQS em 2021, a cooperativa delta tem o costume de realizar pré-assembleias por núcleo de cooperados nas quais são discutidas informações específicas àquele núcleo. Essas reuniões são realizadas sempre presencialmente e, de acordo com o estatuto, são de caráter meramente informativo, não sendo tomadas nenhuma decisão durante a sua realização.

*“As pré-assembleias são descentralizadas em núcleos e nesses núcleos a gente tem uma descentralização das informações e isso melhorou muito o processo de comunicação.” (E15).*

*“A gente começou também a fazer a miniassembleia. Então você tem uma pauta lá para a assembleia geral ordinária. Então leva essa pauta para esses núcleos com menores pessoas, que já fica bem esmiuçado, ou seja, bem explicado. As dúvidas que o cara tem já tira lá.” (E14).*

Em relação à convocação para as assembleias, a cooperativa envia o edital por e-mail e nos grupos de WhatsApp de cada núcleo de cooperados; publica em jornal de circulação local, conforme exigido por lei; e divulga nas redes sociais da cooperativa, incluindo Facebook e Instagram. Todos os relatórios de gestão apresentados nas assembleias são compartilhados com os cooperados por e-mail e WhatsApp, sendo que o relatório mais recente também é disponibilizado no site da cooperativa.

*“A divulgação das assembleias a gente faz em jornal. Nesse ano foi naquele [nome], na internet por meio do site da cooperativa, nas mídias sociais (Facebook e Instagram), nos murais da cooperativa e nas rádios, além dos grupos de WhatsApp.” (E12).*

Além disso, até 2022 a cooperativa delta imprimia os relatórios de gestão que eram entregues aos cooperados durante as AG e ficavam disponíveis para o cooperado que não foi à AG retirar o relatório na sede. Contudo, a partir de 2023 o relatório de gestão passou a ser disponibilizado somente online porque, de acordo com o entrevistado 13, percebe-se uma maior adesão ao envio de relatórios online do que o impresso. O entrevistado 15, por outro lado, discorda desse ponto de vista, alegando que existe mesmo uma falta de interesse do cooperado em ter esses relatórios e estar informado sobre a situação da cooperativa.

*“Eles enviam esses relatórios tudo no WhatsApp, eles mandam lá a informação, a mensagem né, e já colocam o link para abrir o arquivo ou com o link para o site da cooperativa.” (E15).*

*“Os informativos e relatórios de gestão, até o ano passado, a gente fazia eles tanto impresso, como disponibiliza eles no site. Esse ano a gente vai disponibilizar somente no online. Porque o que a gente tem percebido que o impresso hoje ele já não tá tão abrangente. Hoje a gente percebe que os cooperados estão muito mais ali no online então eles fazem a leitura muito mais ali pelo celular. Então até pensando na questão da sustentabilidade. Mas a gente vai testar isso esse ano, dessas informações estarem somente online.” (E13).*

*“Mas os relatórios assim, aí que está, porque eles falam que os interessados podem pegar todas as informações que foram passadas na assembleia, que vai estar impresso, mas não vai ninguém buscar esses relatórios. Claro que depois ele leva pra casa um livro daqueles onde tem um relatório de atividades, por mais que esteja demonstrando em gráficos, em números e tudo, daqui a pouco ele joga lá na gaveta e não olha. E isso também é muito importante né, porque se não foi para a assembleia, mas vai lá e pega.” (E14).*

Segundo o entrevistado 12, as atas das assembleias, contendo as deliberações, estão disponíveis publicamente no site da Junta Comercial do Estado e na sede da cooperativa. Porém, para acessar o documento na sede da cooperativa, o cooperado precisa fazer uma solicitação formal e o documento não pode ser retirado da cooperativa.

*“Ata de assembleia geral por exemplo a gente não consegue encaminhar. Ela é pública, porque ela está registrada na junta comercial, mas a gente não costuma enviar. O cooperado que quiser a ata, ele vem aqui na cooperativa e a gente fornece para ele, mas ele tem que fazer uma solicitação e o conselho consultivo tem que analisar. Então a gente procura meio que manter o documento, mesmo ele sendo público, manter o documento dentro da cooperativa.” (E12).*

Outra forma de manter os cooperados informados sobre as ações da cooperativa, especialmente sobre o andamento dos projetos em execução, são os boletins informativos trimestrais que são enviados por e-mail e WhatsApp aos cooperados. Esses informativos também ficam disponíveis no site da cooperativa delta para fazer o *download*. O último boletim informativo publicado pela cooperativa delta foi a edição de novembro de 2023. Nos boletins informativos são divulgadas informações sobre: 1) Novos cooperados admitidos; 2) Mensagens

da DE ou do CA; 3) Relatórios de eventos que a cooperativa promoveu ou participou; 4) Atualizações sobre os projetos e investimentos da cooperativa; 5) Sobre o mercado da suinocultura, bovinocultura e de grãos; 6) Relatos de cooperados; 7) As reuniões bimestrais da suinocultura; 8) Ações sociais da cooperativa; 9) Eventos esportivos promovidos pela cooperativa; 10) Campanhas e promoções promovidas pela cooperativa; e 11) Atualizações do quadro de colaboradores.

O site da cooperativa é também um canal de comunicação bastante utilizado com fins de transparência e possui, além de toda a parte institucional e sobre os negócios da cooperativa, atalhos para acessar notícias, agenda de cursos e eventos promovidos pela cooperativa, os boletins informativos, em formato de revista digital, e um atalho para baixar o app do cooperado tanto da cooperativa delta quanto da cooperativa central. O app do cooperado é utilizado principalmente para facilitar a troca de informações técnicas, financeiras e comerciais.

A cooperativa delta também utiliza com frequência as redes sociais para divulgar informações para os seus cooperados. As principais informações divulgadas pelo Facebook e Instagram são: 1) Informativos sobre o cooperativismo e o papel dos órgãos de governança da cooperativa; 2) Convocação para as AG; 3) Relatos de cooperados; 4) Informações institucionais; 5) Informações sobre a suinocultura, pecuária e agricultura, pertinentes aos produtores; 6) Ações sociais da cooperativa e eventos; 7) Oportunidades de emprego na cooperativa; e 8) Informações sobre as ações da cooperativa. Desde agosto de 2023, observa-se uma ampla divulgação de informações educacionais sobre cooperativismo, governança e importância da participação dos cooperados no Instagram e Facebook da cooperativa.

Apesar do uso recorrente das redes sociais, o WhatsApp acaba sendo o canal mais efetivo de comunicação com os cooperados, em termos de transparência. A cooperativa delta possui um grupo geral de WhatsApp com todos os cooperados e mais 4 grupos que correspondem aos núcleos mencionados anteriormente. Essa divisão permite que a cooperativa envie informações relevantes para aqueles grupos específicos, sem enviar informações não relevantes para cooperados que atuam em outras atividades agropecuárias. De acordo com o entrevistado 15, tudo o que acontece na cooperativa é enviado pelo WhatsApp para o cooperado poder ler e acessar, desde informações técnicas enviadas pelo departamento técnico, até informações sobre cada atividade específica nos grupos dos núcleos.

*“Temos os grupos específicos de WhatsApp, que nem a suinocultura é um grupo muito específico. Então nós temos esses grupos por grupo de atividade, onde a cooperativa passa todas as informações de reuniões específicas, atividades e cronogramas de produção, os alinhamentos em cada grupo, para cada atividade específica. E temos também um grupo mais amplo. Porque aí se você quiser falar alguma coisa específica*

*da atividade de suinocultura ou alguma coisa específica de cereais, então tá lá a informação nesses grupos específicos.” (E13).*

*“A gente faz a comunicação muito dentro desses núcleos através do WhatsApp. Então hoje o WhatsApp virou aí um canal de comunicação mais efetivo do que e-mail ou qualquer outra coisa.” (E13).*

*“Tudo que acontece aqui é divulgado no WhatsApp, nos grupos. Mas tem o pessoal da comunicação que faz toda a parte de divulgação da cooperativa e de comunicação nos canais digitais aí de comunicação.” (E15).*

*“Então a gente recebe muita comunicação via departamento técnico. Então o departamento técnico, diariamente, hoje mesmo eu já recebi aqui no meu WhatsApp uma mensagem, a gente tem um grupo de WhatsApp onde eles mandam avisos gerais, avisos de assistência técnica, né? Dos núcleos também, né? Então, todos que estão naqueles núcleos recebem os comunicados. Então essa é uma ferramenta direta, certo? Esse é um mecanismo que funciona muito bem.” (E15).*

Um dos cooperados entrevistados também relata utilizar bastante do WhatsApp e e-mail para obter informações sobre a cooperativa, além do presencial. O outro cooperado entrevistado diz preferir a comunicação mais presencial, mas que não deixa de utilizar as ferramentas digitais de comunicação como o e-mail e WhatsApp.

*“É basicamente WhatsApp, né? Raramente é telefone, mais quando é necessário. Mais mesmo é WhatsApp ou e-mail, os dois que a gente mais usa. E o presencial, certo?” (E15).*

*“Eu gosto mesmo do presencial. O presencial é bom, mas eu estou passando e-mail toda hora. Pra fechamento de lote, de questão do meu negócio aqui. Então eu sempre envio essas coisas por e-mail. E assim, a informação está lá disponível no online, a cooperativa é transparente, o que precisa é o cooperado querer olhar e ler.” (E15).*

Além dos canais de comunicação digitais, a cooperativa delta ainda utiliza muito dos encontros presenciais para manter seus cooperados informados. Bimestralmente são realizadas reuniões técnicas presenciais, nas quais são repassadas informações sobre o desempenho produtivo dos cooperados suinocultores e o desempenho da cooperativa com a cooperativa central. Além disso, nessas reuniões os cooperados são informados sobre todas as ações e investimentos em suinocultura que a cooperativa delta tem feito para melhorar a produtividade dos produtores. Reuniões bimestrais direcionadas à bovinocultura e agricultura ainda não tem sido realizada, mas a cooperativa promove e divulga diversos dias de campo em parceria com fundações de pesquisa e outras empresas da região voltados para essas atividades.

*“Hoje, das atividades, a única que tem uma reunião a cada bimestre é a suinocultura que são convidados todos os associados da suinocultura e são apresentados os dados zootécnicos desses produtores e qual foi a colocação da cooperativa dentro do sistema da cooperativa central. É uma reunião na qual são passadas uma série de informações técnicas e produtivas da suinocultura. Então essa informação está mais palpável para o associado que é suinocultor. O que a gente não tem disso é com relação ao associado da bovinocultura e da agricultura. Onde, de repente, a gente peca um pouco de não ter e levar para esses cooperados informações.” (E12).*

Apesar dos esforços da cooperativa em realizar essas reuniões técnicas, tal como relatado pelo entrevistado 14, ainda falta uma proatividade dos cooperados em buscar saber o que a cooperativa tem a oferecer para eles e participar dos eventos, palestras e cursos promovidos para os cooperados.

*“Mensalmente nós temos uma reunião para apresentar os resultados da suinocultura. Então é uma reunião importante e tem muito produtor que não vai. E aí às vezes tu conversa com o produtor e pergunta porque não foi e ele disse que não sabia. Cara, é muito chato. E mais chato ainda é você ser cooperado na cooperativa e não saber nada sobre ela. Nós tivemos um resultado esse ano aí que passou de 2022 que o resultado foi negativo. E teve gente que não sabia. Mas claro, não vai pra assembleia.” (E14).*

Outros encontros presenciais promovidos pela cooperativa delta aos seus cooperados são os cursos e palestras sobre assuntos técnicos ou sobre o cooperativismo. Os cooperados podem fazer as inscrições nos cursos por meio do site da cooperativa. Além disso, o departamento de recursos humanos da cooperativa sempre envia nos grupos de WhatsApp os links para inscrições nos eventos e cursos realizados em parceria com a cooperativa delta. Informações sobre cursos e palestras também são divulgadas nos boletins informativos trimestrais.

*“A cooperativa tem esse costume de promover cursos e palestras também para os associados, principalmente palestras técnicas voltadas para a área de grãos, para a área de suinocultura. Tem palestras técnicas aí e inovações de tudo que tem de informação para as áreas.” (E14).*

No quesito comunicação presencial, a cooperativa delta também conta com a equipe de veterinários, agrônomos, técnicos e os colaboradores das lojas agropecuárias para manter os cooperados informados sobre os eventos e atividades promovidos pela cooperativa. De acordo com o entrevistado 14, o fluxo diário de cooperados nas lojas agropecuárias e supermercado é grande, logo o canal de comunicação presencial também é bastante utilizado. O entrevistado ainda ressalta que nesses locais também existe a comunicação impressa, isto é, por meio de cartazes ou panfletos anexados nos murais das lojas. Tal como ressaltado pelo entrevistado 13, a cooperativa delta também tem investido em treinamento sobre comunicação com esses colaboradores para que eles possam ter uma maior interação com os cooperados.

*“Eles [os cooperados] tem esse costume de vir bastante presencialmente e diariamente aqui. A gente tem um espaço do cooperado que fica numa das lojas agropecuárias nossa, então todos os dias a gente acaba falando com algum cooperado e esse é o momento de passar alguma informação sobre a cooperativa.” (E13).*

*“E o pessoal, né? Porque às vezes o próprio técnico conversa com o cooperado durante algum atendimento lá na fazenda e acontece essa conversa, mas esse tipo de conversa é mais em termos técnicos. E a conversa nas lojas, né? Então os colaboradores avisam os produtores que tal dia e tal hora vai ter isso e isso e tal. E*



*as informações lá na própria loja, né, anexadas em cartaz. O boca a boca também funciona, né? Porque como o produtor tá ali, veio aqui fazer suas compras, é um momento de colaborador informar isso.” (E15).*

*“Então a gente está usando essa metodologia de treinamento sobre comunicação com os nossos colaboradores para, por assim dizer, despertar o nosso colaborador, para que ele interaja melhor com o cooperado. Porque o bom dessa comunicação é aplicar técnicas para melhorar o relacionamento. E não é só na cooperativa, é lá no campo.” (E13).*

A rádio é outro canal de comunicação utilizado pela cooperativa delta para manter seus cooperados informados, principalmente no que concerne a informações técnicas e de negócios. Além da rádio, em 2022 a cooperativa delta produziu alguns podcasts curtos de 3 a 5 minutos de duração, os quais eram enviados por WhatsApp para os cooperados. Esses podcasts eram sobre assuntos diversos, desde informações técnicas até informações sobre importância da participação do associado e planejamento sucessório. No entanto, o último podcast produzido pela cooperativa foi em janeiro de 2023.

*“A rádio também é um meio de comunicação muito forte na cooperativa porque a gente está falando aí que o nosso cooperado é um homem do campo, né? Então muitos que estão ali trabalhando na sua propriedade, ouvindo a rádio, então a gente utiliza muito esse canal de comunicação.” (E13).*

#### 4.4.2.2 Voz dos cooperados

Observa-se que a cooperativa delta preza por ouvir aos seus cooperados e tem buscado alternativas para fazer com que eles se sintam ouvidos pela gestão executiva. A cooperativa delta possui múltiplos canais para que os seus cooperados possam expressar a sua voz, seja para tirar alguma dúvida sobre seu negócio ou sobre a cooperativa, ou fornecer sugestões para a gestão. O site da cooperativa, por exemplo, possui um espaço de “Fale Conosco”, com os telefones e e-mails de contato das principais áreas da cooperativa, desde os departamentos técnicos e comerciais até a diretoria, todos de fácil acesso ao cooperado. Nas publicações do Instagram e Facebook a cooperativa também compartilha o número de telefone e/ou WhatsApp pelo qual o cooperado pode entrar em contato para tirar suas dúvidas ou fazer perguntas.

O entrevistado 12 também relata que qualquer informação que os cooperados desejem saber sobre a administração da cooperativa pode ser consultada diretamente com a DE ou os membros do CA, uma vez que, devido às reuniões semanais de alinhamento entre CA, DE e gestores de todas as áreas, qualquer pessoa que o cooperado procurar é qualificada para responder às suas dúvidas ou questionamentos, desde que esteja ao alcance da capacidade técnica daquele gestor, diretor ou conselheiro responder.

*“O cooperado que buscar a informação dentro da cooperativa, ele vai ter a resposta com qualquer pessoa que ele falar. Como a gente tem essa reunião de alinhamento na segunda-feira, então praticamente todo mundo fica sabendo de tudo. Então eu diria que é um negócio meio que abrangente. Todo mundo das gerências e do conselho tem a informação e a gente tem autonomia para passar tudo isso para o produtor e não esconder nada quando ele vier nos perguntar. Então assim, está dentro dos nossos valores a questão que a gente preza muito, que é a transparência. É claro que se o cooperado chegar aqui me fazendo algum questionamento, eventualmente eu não vou saber tudo, vou ter dificuldade em alguma coisa mais técnica, daí eu vou pedir o suporte para uma outra gerência ou até para o próprio conselho.” (E12).*

Os colaboradores, a diretoria e os membros do CA que cumprem expediente na cooperativa também ficam de portas abertas para receber e conversar com os cooperados a qualquer hora e de forma presencial, tal como relatos dos entrevistados 12 e 13.

*“Hoje o nosso cooperado, ele tem um acesso, vamos dizer assim, bem livre dentro da cooperativa. A minha sala agora está com a porta fechada porque a gente está conversando, mas geralmente ela fica aberta. Então o cooperado vem aqui e entra, questiona, fala. Então esse acesso ele tem com todos nós gerentes e com os conselheiros. O Diretor-presidente está aqui praticamente 100% do tempo, durante a semana. Então é normal você chegar na sala dele e ele estar lá conversando com o cooperado a respeito de assuntos da cooperativa, sobre investimentos, ou a respeito do que vai se fazer.” (E12).*

*“Os nossos cooperados eles têm também um fluxo diário aqui na cooperativa muito intenso, eles estão muito aqui. Então eles acabam tendo uma porta aberta de comunicação tanto a nível de gerência como de assessoria com os demais setores. Então eles conseguem flutuar aqui entre os departamentos e tudo o que eles precisam de informação eles tem.” (E13).*

*“O Presidente não está hoje aqui porque hoje é o dia da reunião mensal na cooperativa central. Mas ele está na cooperativa diariamente. Porta aberta, acesso livre para a sala dele. Na hora que quiser, quem quiser pode ir lá conversar com ele. Não tem esse, não tem nenhum tipo de restrição.” (E12).*

*“Ele tem esse acesso direto. Então qualquer cooperado que chega, seja para falar com um gerente comercial sobre alguma sugestão na loja, ou de repente uma reclamação, ele é atendido, né? Dentro da gerência financeira, com o nosso conselho administrativo ou fiscal, que é uma forma de comunicação informal, mas tem esse canal. Quando eles trazem alguma coisa isso é tratado e sempre se busca dar uma resposta.” (E13).*

Desde 2021, a maior parte do esforço de comunicação enquanto “voz dos cooperados” na cooperativa delta tem sido realizado pela Organização do Quadro Social (OQS). Este órgão atua como um conselho consultivo da cooperativa e é composto por cooperados, colaboradores e profissionais externos com formação em cooperativismo. Uma das funções da OQS na cooperativa delta é ser o porta-voz dos cooperados para os demais órgãos da estrutura de governança, relatando as opiniões, os pareceres, sugestões e pontos de vista dos cooperados sobre a cooperativa delta e sua gestão, ou seja, fazer o cooperado ser ouvido. Segundo o

entrevistado 12, outro papel da OQS é mobilizar os associados a participarem mais das assembleias.

*“Essa OQS visa justamente trabalhar especificamente essa parte de comunicação, de entender o que o cooperado precisa e de implementar as melhorias sugeridas por ele. Isso tudo para afinar cada vez mais o nosso relacionamento com o produtor.” (E12).*

*“E é um trabalho da OQS também mobilizar o produtor para participar mais nas assembleias.” (E12).*

A principal forma de atuação da OQS é por meio de encontros e reuniões presenciais no formato de palestras técnicas e rodas de conversas. A OQS busca realizar encontros presenciais para promover uma maior integração e troca de conhecimentos entre os cooperados e colaboradores da cooperativa, principalmente com o departamento técnico, tal como o ocorrido em outubro de 2023 e divulgado na última edição do informativo trimestral da cooperativa delta. Apesar dos encontros presenciais promovidos pela OQS serem também informativos, o seu principal objetivo é dar voz aos cooperados.

*“E o presencial agora que está sendo implementado por esse programa da OQS e aí também são encontros mais presenciais, né? Mais presencial do que por WhatsApp.” (E15).*

Outra ação da OQS é visitar cada cooperado individualmente e de forma presencial para ouvir o que ele tem a dizer sobre a cooperativa. Tal como relatado pelo entrevistado 13, a OQS é o principal canal de ouvidoria destinada ao quadro social da cooperativa. O entrevistado 15, por sua vez, considera que as ações desenvolvidas pela OQS é uma oportunidade para os produtores exercerem sua voz, e de avaliar como o cooperado enxerga a cooperativa.

*“Um trabalho que vai ser desenvolvido pela OQS também são as visitas presenciais dessas duas pessoas. Eles estão mapeando as propriedades dos associados e criando um cronograma para ir presencialmente nas propriedades para ter uma conversa com cada produtor associado, com as esposas e filhos, para conversar realmente, discutir, pegar sugestões deles e a opinião deles sobre a cooperativa e de melhorias na cooperativa.” (E12).*

*“E o papel dessa pessoa externa é ouvir o cooperado, ir na propriedade do cooperado, pra gente estar muito mais próximo do cooperado e das necessidades dele. Então a OQS hoje vai ser o nosso ouvido ou nosso canal formal de ouvidoria para ouvir as necessidades e dores do cooperado, para que a gente possa tratar. Nesse primeiro momento esse contato é presencial.” (E13).*

*“A gente tem aqui o espaço dentro da loja que é o espaço do cooperado e é onde ficam as pessoas do OQS. A gente também tem um cronograma de visita nas propriedades, que é pra ter esse contato mais próximo mesmo com os cooperados. Eles também vão atuar nesses núcleos que eu comentei que os núcleos também têm reuniões a cada dois meses, então eles vão participar nesses núcleos e participar com os cooperados e trocar ideias. Então são meios que a gente está buscando pra trazer esse cooperado pra dentro da cooperativa e entender qual é a demanda dele.” (E13).*

*“E aí é a oportunidade de os produtores expressarem sua voz, né, de falar, mostrar suas necessidades para a cooperativa. É bom que você acabe avaliando não só a necessidade do associado, mas também como ele vê a cooperativa.” (E15).*

A cooperativa delta também iniciou em 2021 a aplicação de uma pesquisa de satisfação para entender melhor o que acontece com o seu quadro social em termos de perfil e satisfação com o que a cooperativa oferece de serviços e com a cooperativa no geral. Essa pesquisa tem sido conduzida de forma presencial e online. No presencial, a colaboradora da OQS aborda os cooperados na loja agropecuária e realiza as visitas presenciais nas propriedades; e no online, o link do questionário é enviado por WhatsApp para os cooperados responderem e são feitas publicações nas redes sociais divulgando sobre o período de vigência da pesquisa.

*“Além disso foi feita uma pesquisa de satisfação. Já é a segunda pesquisa que a gente faz. Foi feita uma em 2021 e em 2022 foi feita a segunda. Porém também é uma situação que a gente precisa buscar mais participação. Dos 600 e poucos associados aí que temos, na última pesquisa apenas 91 associados responderam. Então a amostra foi muito pequena em 2022. Em 2021 a amostra foi um pouquinho maior, foram mais de 150 associados respondendo a pesquisa. Então também, é fazer uma divulgação para fazer com que o associado responda e nos ajude a melhorar o atendimento da cooperativa para ele.” (E12).*

*“Hoje tem uma pessoa contratada especialista em cooperativismo que está nos ajudando com isso, na coleta dessas informações e ela fica na loja agropecuária, que é o local que mais tem acesso e fluxo de cooperados. E, não vou dizer que 100%, mas de 50 a 60% dos cooperados que entram na loja, ela chama para uma conversa. E ela tem um relatório em mãos, uma pesquisa onde ela vai preenchendo junto com o cooperado e ele vai dando as sugestões.” (E12).*

*“Quando a pessoa vem aqui fazer uma compra, ela pergunta se ele tem um tempo disponível, e aí a [nome] já faz a entrevista com ele, né? Mas isso também vai ser feito agora em visita à propriedade. Ok?” (E15).*

O WhatsApp é utilizado pela cooperativa delta principalmente para transparência, e não tanto para dar voz aos cooperados. Conforme relatado pelo entrevistado 15, inicialmente os grupos permitiam que os cooperados enviassem mensagens, mas devido a conversas paralelas, eles passaram a ser utilizados apenas para transmitir informações e comunicados pelos departamentos da cooperativa. No entanto, os cooperados ainda têm total liberdade para enviar mensagens individuais pelo WhatsApp a qualquer pessoa dentro da cooperativa para tirar dúvidas, tal como mencionado pelo entrevistado 13.

*“A interação nos grupos [de WhatsApp] não tem tanta, é mais para a cooperativa e o pessoal aqui dos setores enviar informações para os cooperados. Hoje eu não posso falar pra você que a gente tem muita troca de informação nos grupos, é muito mais informativo mesmo, da cooperativa mandar informações.” (E13).*

*“Teve uma época que a gente usou o WhatsApp, os grupos para falar com a cooperativa, só que aí a gente achou que era bom parar, porque ficou muito uma guerrinha de oposição, sabe? Foi na época da eleição e a gente sentiu um mal uso dos grupos de WhatsApp. Mas se o associado quiser se comunicar com os*

*conselheiros e quiser colocar alguma opinião, tem o WhatsApp também, mas o do cara lá, não nos grupos.” (E15).*

*“Quando o cooperado quer tirar alguma dúvida ele manda no WhatsApp particular da pessoa da cooperativa que enviou a mensagem ou informação lá nos grupos. Ou o cooperado liga ou ele vem aqui presencialmente.” (E13).*

Observa-se que expressar seus pontos de vista sobre a cooperativa não é uma prática adotada pelos cooperados da cooperativa delta, apesar de haver canais de comunicação digitais e não digitais disponíveis para isso. De acordo com os entrevistados 12 e 15, existe certa resistência por parte dos cooperados em expressar sua opinião sobre a cooperativa, o que pode ser observado pela aplicação da pesquisa de satisfação, mas que essa resistência tem sido contornada com o trabalho da OQS.

*“Assim, as vezes é difícil o cooperado expressar isso em uma conversa de WhatsApp, mas na pesquisa de satisfação a gente percebeu muito, porque a gente tem lá a opção de 0 a 10 que ele dá uma nota e abaixo tem os itens no qual ele marca o motivo daquela nota. Uma série de itens que a gente otimizou bastante para o cooperado escrever menos e só marcar a opção que fica bem mais fácil. As opções que ele tem que escrever são as sugestões. Que é o que a gente quer ouvir deles né? Que todas as sugestões dadas, a gente faz um filtro e monta um plano de ação para poder aplicar ela. Esse desenvolvimento da OQS serve exatamente para isso.” (E12).*

*“Geralmente ninguém fala, ninguém dá opinião. Nós somos, é, o brasileiro, de um modo geral, ele não gosta de expressar sua discordância com os outros. Ele acha isso muito, sei lá, muito trabalhoso, né?” (E15).*

*“E nós vimos isso aqui pela aplicação do questionário. Quando chega na parte da opinião e de falar o que pra ele tá errado ou não tá bom, ele não quer falar, ele tem medo de machucar o colega. E na hora de dar a sugestão de melhoria, né? Esses são os dois itens mais difíceis para o cooperado responder. A pessoa quer ficar alienada do processo. Ele não quer intervir. Essa é uma dificuldade que estamos sentindo aqui. Ele não diz o que o incomoda. Alguns só que falam. Tanto que teve um que veio aqui e falou por duas horas.” (E15).*

*“Só que eu tenho recebido um feedback de alguns cooperados, né? Teve uma pessoa que teve aqui ontem, por exemplo, eu conversei com ele e falei que a cooperativa está fazendo esse trabalho da OQS. E ele falou que o trabalho é muito bom, sabe, que a gente está se sentindo muito bem em ter essa possibilidade de falar sobre o que achamos ruim, seja sobre produto ou outros assuntos.” (E15).*

#### 4.4.3 Contribuições das TDICs para a governança da cooperativa delta

Tal como mencionado, e como pode ser observado a partir das entrevistas, a comunicação com os cooperados na cooperativa delta é uma questão que tem preocupado tanto a gestão executiva como alguns cooperados. Apenas recentemente a cooperativa delta enfatizou a comunicação com seus associados, utilizando novas estratégias para ter uma comunicação mais eficiente, tal como relatado pelo entrevistado 15. De acordo com o entrevistado 13, um dos fatores agravantes da comunicação na cooperativa delta foi a pandemia, que distanciou mais

os cooperados das questões da cooperativa e a cooperativa se viu em uma situação crítica com os seus associados.

*“A área de comunicação aqui da cooperativa, que está sendo revista, porque tinha outra pessoa que não tinha uma visão mais ampla, né? Era muito fechado. E agora é, está abrindo, né? Então, nós temos essa ferramenta direta aqui [WhatsApp], que a gente comunica para o associado, porque sabe que ele está naquele grupo para ele acessar. Então manda um link, e tal, para a gente acessar as diversas informações que estão aqui ou na mídia em geral que fala da nossa atividade. E isso foi incluído agora nessa fase recente, digamos, nos últimos cinco anos da cooperativa, depois que houve a mudança de gestão, né? Então essa gestão atual, ela criou, né, essas ferramentas para ter uma, uma comunicação, digamos assim, mais efetiva com o associado e mais direta, né?” (E15).*

*“É importante, a gente sabe que tem que melhorar dia após dia essa questão dessa troca de informações com o associado. Essa questão da comunicação, da interação entre a cooperativa e o associado era uma questão que estava difícil, sabe? Estava difícil porque as vezes a questão nem era o cooperado não falar, mas a cooperativa não ouvir ou não levar feedback pra ele.” (E14).*

*“Estamos no processo de reativação da OQS porque teve um período aí e teve a pandemia que atrasou muito essa aproximação do cooperado. Porque na pandemia nós ficamos aí praticamente dois anos sem nenhuma reunião, tivemos que fazer uma assembleia virtual, então foi bem complicado. Então agora que está voltando essa aproximação entre as pessoas.” (E13).*

Além disso, o entrevistado 12 ressalta que todo o trabalho que tem sido feito para ouvir o cooperado será transformado em planos de ações para fazer cumprir com as sugestões obtidas com a pesquisa de satisfação e mostrar para o cooperado o que tem sido feito com base nessas sugestões.

*“Então isso tudo também vai ter que ser analisado e fazer plano de ação. Porque não adianta ele dar a opinião dele e a gente esquecer essa opinião e jogar o papel no lixo, vamos dizer assim, né? Então tudo isso que ela está levantando, a gente vai ter que fazer o plano de ação e informar para o cooperado o que está sendo feito com aquilo que ele deu de informação né? Mostrar para ele o que estamos fazendo com base nas sugestões dele.” (E12).*

O uso efetivo dos canais de comunicação digitais pela cooperativa delta é recente e com foco principalmente na transparência. Além disso, o uso dos canais de comunicação digitais tem sido mais complementar aos canais de comunicação não digitais, tal como o presencial e as chamadas telefônicas. De acordo com o entrevistado 13, por exemplo, os canais de comunicação não digitais ainda acabam sendo mais efetivos para se comunicar com os cooperados da cooperativa delta. O entrevistado 14 também ressalta que os canais de comunicação digitais são um complemento aos canais de comunicação não digitais, especialmente aos encontros presenciais.

*“Assim, aqui o presencial ainda é mais efetivo aqui na cooperativa. Porque quem mais participa aqui dentro são os cooperados que estão mais no dia a dia aqui, que vem mais aqui na cooperativa e interage mais. O digital ele é mais um reforço assim. Tanto que quando tem algum evento importante aqui na cooperativa a gente sempre*

*tenta ligar realmente para todos os cooperados. Não adianta só mandar Whats, tem que ligar realmente.” (E13).*

*“Eu acho que o digital veio a somar aí. Não substituiu, porque eu sou mais do presencial. Mas veio a somar nessa questão de se comunicar.” (E14).*

Apesar disso, podem-se observar algumas contribuições do uso das TDICs para a transparência da cooperativa delta, tal como: **1) Facilitou a cooperativa a ser mais transparente com os cooperados; 2) Tornou a comunicação mais eficiente, apesar de ainda haver dificuldades de comunicação; e 3) Possibilitou a cooperativa fazer um mapeamento do perfil dos cooperados.** Segundo os cooperados entrevistados, o uso dos canais de comunicação digitais facilitou a cooperativa ser mais transparente com o associado e tornou mais fácil para o cooperado obter informações porque fica tudo disponível no online e de livre acesso aos cooperados.

O entrevistado 12 também relata que o uso do WhatsApp facilitou muito para a cooperativa divulgar informações para os cooperados, mas que ainda existem falhas de comunicação. Observa-se que para os cooperados entrevistados, o uso das TDICs, especialmente o WhatsApp, facilitou obter informações sobre a cooperativa. Contudo, não se pode dizer que o uso do WhatsApp facilitou para os 543 cooperados da cooperativa delta estarem mais informados pelos motivos destacados mais à frente pelo entrevistado 13.

*“Olha, a comunicação digital facilitou muito para a divulgação de informações sobre as atividades da cooperativa para os cooperados, isso não resta dúvidas. A gente ainda percebe muitas falhas e elas vem sendo corrigidas.” (E12).*

*“Essa questão do digital além de facilitar todo o processo de comunicação, melhorou no quesito de que todo dia a gente fica sabendo de algo novo, alguma promoção ou algo do tipo. Alguma coisa que vai ser lançada de produto ou alguma coisa, sem precisar ir lá na cooperativa, né?” (E14).*

*“Eu acho que facilitou bastante, essa questão do digital, ajudou aí a cooperativa na divulgação de informações e está tudo disponível e é de livre acesso ao cooperado, né? Porque as pessoas que não têm, que não estão muito aqui dentro da cooperativa, pra eles é importante ter essa opção porque é que nem eu coloquei lá: ele está no grupo, se eu vi no grupo algo do meu interesse eu vou lá e acesso à informação.” (E15).*

*“O WhatsApp é o que se demonstrou o canal de comunicação mais interessante e mais eficiente. Claro a gente teve alguns problemas, de como eu te disse, de como comunicar a informação, mas isso aos poucos vai se ajustando. Mas o WhatsApp sem dúvida nenhuma é o mais eficiente.” (E12).*

*“A gente também conseguiu dentro da cooperativa fazer esse filtro em uma planilha auxiliar de Excel, fazer uma divisão dos associados por atividade. Então a gente tem hoje uma informação mais focada nas atividades dos produtores. Por exemplo, se é uma informação sobre alguma promoção de insumos agrícolas ou defensivos, eu não vou mandar para o cara que tem suinocultura essa informação. Então a gente conseguiu fazer essa segregação e a gente manda informação direcionada para cada grupo de produtores.” (E12).*

Mesmo com o uso dos canais de comunicação digitais para a transparência, observa-se que a cooperativa delta ainda enfrenta vários desafios na comunicação com seus cooperados. Tal como relatado pelo entrevistado 13, os principais empecilhos da comunicação digital na cooperativa são: 1) A falta de hábito de muitos dos seus cooperados em utilizar o WhatsApp ou outra ferramenta de comunicação digital; 2) Falta de conectividade com a Internet nas propriedades rurais; 3) Falta de interesse de alguns cooperados em receber os comunicados pelo WhatsApp; e 4) A forma como alguns cooperados veem a sua relação com a cooperativa.

*“Acho que a nossa comunicação pelos canais digitais ainda não é tão efetiva. Primeiro porque a gente ainda tem perfis de cooperados que nem WhatsApp não tem, aí você tem que ligar. Aí ele está lá na propriedade dele onde o sinal não funciona bem. Aí tem aquele cooperado que você manda alguma coisa pelo Whats e ele te responde “ah, legal, isso e aquilo”, tem aquele que não gosta que manda pelo Whats. As vezes a gente solta um comunicado no Whats e depois de uma semana manda novamente um lembrete do comunicado e aí tem cooperado que fica reclamando que está perturbando ele.” (E13).*

*“A gente comunica de todas as maneiras, a gente faz jornal, mídias sociais, rádio, pessoalmente, por meio do técnico, então o cooperado ele é bem-informado. A gente faz tudo que está ao nosso alcance para passar as informações para ele. Então não é falta de informar, e assim, não é questão de ter adotado o digital ou não, mesmo por outros canais o cooperado aqui sempre foi bem-informado. Acho que a comunicação ainda é um fator muito relacionado a como o cooperado vê a cooperativa que influencia no interesse dele de buscar informações.” (E13).*

*“Olha, essa questão digital, infelizmente nós temos muitos associados que estão em locais nos quais é muito difícil ter acesso à internet. Essa questão da comunicação digital é importante porque é um canal que tem que estar aí, mas tem bastante gente do quadro social que ainda resiste a esses tipos de informações aí. Então às vezes pode até estar lá disponível nos canais digitais, mas não adianta nada estar se o cara não vai olhar. A gente tem produtor aqui na região que não usa o digital, não sabe usar o WhatsApp, muito menos e-mail, quem dirá o site da cooperativa ou abrir um pdf.” (E14).*

Observa-se uma preferência pelo uso de canais de comunicação não digitais e uma resistência ao uso dos canais digitais pelos cooperados da cooperativa delta. Por exemplo, o entrevistado 14, embora seja a favor dos canais digitais por facilitarem a troca de informações e manterem os cooperados informados, ainda acredita que o contato presencial e a comunicação por materiais impressos são mais importantes do que o digital e não devem ser substituídos pelo digital.

*“A cooperativa tentou implementar essa questão de informar os cooperados a partir da comunicação direta através da web, com as ferramentas de comunicação online. Mas o produtor é um pouco resistente a esse meio de comunicação.” (E15).*

*“Então o capital humano é o mais importante que tem. E eu falo que a cooperativa é feita de pessoas para pessoas, ou seja, mesmo com essa pandemia, a gente começou a fazer bastante coisa via online, mas o cooperativismo precisa dessa questão presencial. O presencial é bom, mas assim, eu não deixo de usar o digital por causa*



*disso. Eu estou passando e-mail toda hora. Pra fechamento de lote, de questão do meu negócio aqui. Então eu sempre envio essas coisas por e-mail.” (E14).*

*“Cara, o associado tem a cooperativa na palma da mão. A cooperativa está dentro do celular do cara. Então ele tem tudo no online, só que é claro, isso não quer dizer que a gente vai perder o presencial. Assim, eu acho que o digital é uma questão que veio para ficar, né está aí. Mas eu acho que tem muitas coisas que a questão presencial ainda é primordial. Porque como nós somos uma empresa de pessoa para pessoa, eu acho que o presencial é importantíssimo, né? Nós somos seres sociais que precisam das interações pessoais, não só no mundo digital. Eu acho que essa questão da comunicação é uma forma de construir essas relações de confiança, de estabelecer os laços pessoais e profissionais que são duradouros. Então a comunicação é essencial.” (E14).*

Observa-se que não houve contribuição das TDICs para aproximar os cooperados e facilitar o seu envolvimento na governança da cooperativa, especialmente sua participação nas AG. Tal como mencionado anteriormente, quando a cooperativa realizou sua AGO em formato híbrido para permitir e facilitar a participação dos cooperados, apenas 3 associados participaram de forma remota, o que desincentivou a cooperativa a manter as reuniões de AG em formato híbrido, mesmo durante a pandemia.

Além disso, no que concerne a comunicação enquanto “voz dos cooperados”, a cooperativa delta ainda utiliza majoritariamente os canais de comunicação não digitais e presenciais, como cursos, visitas às propriedades realizadas pela OQS e aplicação da pesquisa de satisfação no espaço do cooperado localizado nas lojas agropecuárias. Por essa razão não foram destacadas contribuições das TDICs para a “voz dos cooperados” na cooperativa delta.

A cooperativa delta está buscando mapear o perfil e as preferências de comunicação dos cooperados, iniciando esse trabalho por meio de visitas presenciais realizadas pelo departamento da OQS. Esse processo será gradual, pois o departamento tem uma agenda de atendimentos com o objetivo de visitar todos os cooperados. A cooperativa delta também tem percebido uma diferença geracional pela preferência entre canais de comunicação digitais e não digitais, tal como ressaltado pelo entrevistado 13.

*“Então ainda está muito difícil entender qual é o perfil do nosso cooperado. Agora eu acredito que com o trabalho do OQS, muito voltado para entender o cooperado. Agora talvez nós vamos ter que mapear os cooperados e as preferências de comunicação de cada um, né? Acho que vai ficar mais fácil de ter essas informações e conhecimento sobre os cooperados.” (E13).*

*“Porque assim, a gente tem aqui cooperados com um perfil jovem, que tem muito mais facilidade com essa questão da tecnologia, que curte lá o que você coloca no Instagram, na rede social. E eu também tenho aquele cooperado ali, sabe, com 70 anos, que não quer nem saber de rede social, ele quer que ligue pra ele senão ele não vai ler. Então a gente ainda está construindo essa ponte de comunicação. Eu não vejo, pelo menos não para o nosso perfil, que vai ter um único canal de comunicação que vai ser eficiente. Eu acho que a gente vai ter que adotar vários canais de comunicação de acordo com o público que a gente tem de cooperado.” (E13).*

Em síntese, embora as tecnologias digitais tenham contribuído pontualmente para a transparência da cooperativa delta com seus associados, o investimento recente em uma comunicação mais eficiente e o uso das TDICs podem resultar em contribuições mais significativas no futuro. A melhoria da comunicação, destacada por Manousakis, Sergaki e Van Dijk (2021), é fundamental para fortalecer o vínculo de confiança e comprometimento dos cooperados, mas requer tempo e esforço contínuo. A cooperativa delta iniciou esse processo, e os resultados provavelmente serão observados nos próximos anos. Além disso, é importante que a cooperativa se concentre não apenas na comunicação, mas também na educação cooperativista e identificação dos cooperados com a cooperativa para alcançar um maior alinhamento de interesses através da minimização da assimetria informacional.

#### **4.5 Discussão entre casos**

Os estudos de caso foram conduzidos para atender ao objetivo geral dessa tese: *“Analisar a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação para a governança de cooperativas agropecuárias”*, por meio dos objetivos específicos 2 e 3, que são: *“Investigar o uso e a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias”* e *“Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias”*. As questões norteadoras dos estudos de casos, a saber: *“Como a utilização das TDICs contribui para a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias?”* e *“Como se relacionam o uso das TDICs e a estrutura de governança adotada pelas cooperativas?”*, foram utilizadas como base para as análises e discussões. Em primeiro lugar, destaca-se a estrutura de governança adotada por cada cooperativa, uma vez que essa pesquisa busca verificar a relação entre o uso de TDICs e a estrutura de governança. Por fim, são feitas as análises comparativas com base no uso e contribuição das TDICs para a comunicação na governança de cooperativas com estruturas centralizadas e descentralizadas.

As cooperativas alfa e gama adotam uma estrutura de governança centralizada, onde os membros do conselho de administração ocupam o cargo de diretores executivos. Por outro lado, as cooperativas beta e delta adotam uma estrutura de governança descentralizada, com uma diretoria executiva composta por profissionais externos contratados e funções de decisão claramente separadas. Observa-se que, embora os pares de cooperativas, alfa e gama e beta e delta, adotem estruturas de governança semelhantes, cada cooperativa é única e possui características de governança distintas, como apresentado nas análises individuais dos casos.

Com relação às questões norteadoras “*Como a utilização das TDICs contribui para a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias?*”, chegou-se à conclusão de que há diferenças notáveis no uso e contribuições das TDICs para governança em cooperativas com estrutura de governança centralizadas e descentralizadas. Por exemplo, nas cooperativas alfa e gama (centralizadas), o uso e contribuição dessas ferramentas ainda estão mais associados aos processos e negócio da cooperativa do que à governança, efetivamente. Enquanto nas cooperativas beta e delta (descentralizadas), as TDICs contribuíram mais para aspectos de governança ao melhorar a transparência e facilitar a obtenção de informações sobre a cooperativa para os cooperados. A cooperativa beta, porém, está muito mais avançada em termos de comunicação digital com os seus cooperados do que a cooperativa delta, que ao momento da pesquisa ainda enfrentava problemas de comunicação e começou a dispender maiores esforços com a comunicação digital tempos depois da cooperativa beta.

Com relação ao uso das TDICs para a transparência, todas as quatro cooperativas utilizam WhatsApp, e-mail, site e redes sociais. No entanto, as cooperativas beta e delta, com uma estrutura de governança descentralizada, adotam mais canais de comunicação digital para a transparência do que as cooperativas alfa e gama (centralizadas). Além dos canais mencionados, as cooperativas beta e delta disponibilizam boletins informativos/revistas online, aplicativos para os cooperados e relatórios anuais de gestão em seus sites. A cooperativa beta ainda tem um podcast com episódios semanais que divulga informações técnicas, comerciais e atualizações sobre a cooperativa.

Além disso, apesar de as cooperativas centralizadas (alfa e gama) possuírem um site e redes sociais ativas, observa-se um uso mais efetivo dos canais de comunicação digitais pelas cooperativas descentralizadas (beta e delta). As cooperativas beta e delta utilizam os sites e redes sociais principalmente para promover a transparência com os cooperados e divulgar seus eventos e cursos presenciais. Contudo, existem diferenças na abordagem de comunicação realizada pelas redes sociais: a informação comunicada na cooperativa beta é mais técnica e institucional, enquanto na cooperativa delta, a comunicação é mais focada em informar os cooperados sobre governança, disseminar os princípios cooperativistas e promover a educação cooperativista.

A cooperativa alfa possui um site e uma página no Instagram, mas o site da cooperativa serve apenas para hospedar a plataforma de compras e negociação, muito utilizada pelos cooperados, ou seja, é mais voltado para finalidades de negócios do que de governança. O Instagram da cooperativa alfa, por sua vez, está sem atualizações desde junho de 2022. Já o site da cooperativa gama é mais voltado para a publicação de notícias sobre eventos e ações da

cooperativa, enquanto seu perfil no Instagram compartilha informações e curiosidades sobre o mercado agrícola três vezes por semana. Observa-se, portanto, que as funcionalidades dos sites e redes sociais das cooperativas centralizadas são menores do que as das cooperativas descentralizadas.

A partir dos casos apresentados, é evidente que as cooperativas com uma estrutura de governança descentralizada (beta e delta) fazem um uso mais amplo de canais de comunicação digitais para promover a transparência, do que aquelas com estrutura de governança centralizada (alfa e gama). Destaca-se que a utilização das TDICs permitiu às cooperativas com estrutura de governança centralizada como descentralizada, serem mais transparentes com os seus cooperados. No entanto, no caso das cooperativas centralizadas, alfa e gama, não houve contribuição efetiva das TDICs para o alinhamento de interesses porque ambas as cooperativas sempre tiveram um bom relacionamento com os cooperados e as TDICs somente facilitaram a comunicação.

A partir disso, pode-se afirmar que o uso das TDICs contribuiu efetivamente para minimizar o problema de monitoramento, tornando a cooperativa mais transparente, apenas nas cooperativas com estrutura de governança descentralizada. Contudo, esse resultado não implica que cooperativas com estrutura de governança centralizada enfrentam mais problemas de monitoramento. A ausência de contribuições do uso das TDICs para minimizar o problema de monitoramento em cooperativas com estrutura de governança centralizada pode estar mais atrelado aos laços sociais.

A cooperativa alfa, por exemplo, possui um compartilhamento de DNA, identidade e objetivos muito claro entre seus cooperados e a cooperativa. Na cooperativa gama, por sua vez, os cooperados, conselheiros e não conselheiros, são vizinhos de propriedade e se encontram e conversam frequentemente. De acordo com Hendrikse e Feng (2013), em contextos em que há relações pessoais frequentes entre cooperativa e cooperados, isto é, fortes laços sociais, há um entendimento coletivo sobre o propósito da cooperativa e confiança.

Entretanto, Nilsson, Kihlén e Norell (2012) apontam que, à medida que as cooperativas crescem e se tornam mais complexas, o nível de laços sociais pode diminuir. Isso ocorre porque a expansão das cooperativas cria um quadro de membros grande e heterogêneo, tornando inviável manter laços sociais fortes com todos os membros. Como resultado, a distância entre cooperados e a cooperativa aumenta, e problemas de comunicação emergem (NILSSON, KIHLEN; NORELL, 2009; ÖSTERBERG; NILSSON 2009). Nesse sentido, as TDICs podem se tornar mais importantes para manter a transparência e mitigar problemas de monitoramento em cooperativas de grande porte e complexidade. Como mencionado no referencial teórico, à

medida que as cooperativas crescem, se desenvolvem e se tornam mais competitivas e complexas, elas costumam adotar uma estrutura de governança descentralizada (PENG; HENDRIKSE; DENG, 2018).

Além disso, no caso das cooperativas descentralizadas, beta e delta, apesar do uso das TDICs ter melhorado a transparência das cooperativas, ainda há o questionamento se os canais de comunicação digitais são mesmo o melhor meio para promover o alinhamento de interesses entre a cooperativa e os cooperados e minimizar os problemas de agência devido à infamiliaridade ou resistência de alguns cooperados em utilizarem as TDICs como canal de comunicação. Por exemplo, embora as cooperativas descentralizadas utilizem mais canais de comunicação digitais do que as centralizadas, há uma valorização da comunicação presencial pelas cooperativas descentralizadas. Nas cooperativas descentralizadas, a gestão executiva e os cooperados demonstram uma preferência maior pelos encontros presenciais, embora essas cooperativas utilizem uma variedade maior de TDICs para a transparência. Além disso, nas cooperativas descentralizadas, os canais de comunicação presenciais acabam sendo mais eficientes do que as TDICs. Como foi observado, essa preferência pelo presencial nas cooperativas descentralizadas está relacionado à fatores culturais e geracionais. Por outro lado, nas cooperativas centralizadas, que adotam e utilizam efetivamente uma variedade menor de TDICs, o digital é mais eficaz, principalmente porque garante uma maior agilização dos processos.

A valorização dos encontros presenciais em cooperativas descentralizadas pode estar relacionada à perda de laços sociais que ocorre conforme a cooperativa cresce e se desenvolve (LIANG; DENG; HENDRIKSE, 2021). A diminuição da conexão social gera problemas como a falta de comprometimento dos cooperados e agrava questões de governança, especialmente devido à vaga definição dos direitos de propriedade, o que intensifica os problemas de agência, como o problema de monitoramento e de decisões (BORGEM, 2004). A comunicação digital está relacionada com uma menor conexão social (NGUYEN *et al.*, 2022). Segundo Putnam, Nicotera e Mcphee (2009), a comunicação presencial desempenha um papel crucial na construção de relacionamentos e na formação de laços sociais, algo que pode ser mais desafiador de se alcançar exclusivamente através de canais digitais. Além disso, em contextos em que a comunicação presencial e digital se complementa, e não se substituem, como nos casos apresentados, as pessoas tendem a perceber a comunicação presencial como mais eficaz para fortalecer relacionamentos e construir laços sociais (NGUYEN *et al.*, 2022).

Com relação à comunicação enquanto voz dos cooperados, nas quatro cooperativas analisadas, as assembleias são o principal meio para os cooperados expressarem sua opinião

sobre a cooperativa. Durante a pandemia, todas as cooperativas realizaram assembleias virtuais ou híbridas, mas optaram por retornar ao presencial por razões específicas. Na cooperativa alfa (centralizada), a participação dos cooperados se manteve a mesma entre as assembleias presenciais e digitais. Contudo a cooperativa relatou diversos problemas de conexão com a internet e preferiu retornar às assembleias presenciais. Para cooperativa beta (descentralizada), as assembleias online resultaram em uma redução na participação dos cooperados, o que cria um ambiente mais propício para a assimetria de informação entre o cooperado e a cooperativa.

A cooperativa gama (centralizada) não demonstrou diferença no número de participantes nas assembleias virtuais, com relação às presenciais, mas percebeu que durante as assembleias presenciais houve maior interação entre os cooperados do que nas virtuais. Por fim, a cooperativa delta (descentralizada) não realizou assembleias totalmente digitais, apenas híbridas. Contudo, ao optar em realizar reuniões híbridas, não houve participação dos cooperados no formato online, apenas no presencial. Ressalta-se que todas as cooperativas voltaram a realizar as assembleias em caráter totalmente presencial após a pandemia. Dessa forma, não se pode concluir que houve contribuições efetivas do uso das TDICs para a realização das assembleias gerais.

Também não se pode afirmar que há relação entre a forma de realização das assembleias e a estrutura de governança das cooperativas, uma vez que todas as cooperativas apenas realizaram assembleias em formato digital à caráter excepcional por conta da pandemia, e após o período mais crítico, todas voltaram a realizar suas assembleias totalmente presencial. Além disso, com exceção da cooperativa alfa, que adotou o formato híbrido de realização das reuniões dos conselhos, as cooperativas beta, gama e delta mantiveram as reuniões dos conselhos de forma presencial e não online/híbrido, mesmo durante a pandemia.

Ainda no que concerne à comunicação enquanto voz dos cooperados, todas as cooperativas utilizam o WhatsApp como principal canal para os cooperados expressarem suas opiniões. O uso do WhatsApp demonstrou ser mais eficaz somente na cooperativa alfa (centralizada). Na cooperativa alfa, o WhatsApp facilitou a comunicação do cooperado com a cooperativa, reduziu a distância, tornou a comunicação mais rápida e dinâmica e melhorou a participação e interação dos cooperados com a cooperativa. A cooperativa alfa também utiliza da sua plataforma de compras para coletar as demandas de insumos agrícolas de seus cooperados. No entanto, conclui-se que não há relação entre o uso do WhatsApp com a governança na cooperativa alfa, uma vez que sua utilização está atrelada ao negócio da cooperativa com os cooperados e trouxe benefícios exclusivamente para o processo de compras e não à aspectos de governança.

As cooperativas beta e delta (descentralizadas) criaram grupos de WhatsApp para facilitar a comunicação dos cooperados com a cooperativa. Contudo, o seu uso não foi eficaz devido ao alto nível de mensagens enviadas e que se desviavam do objetivo da criação do grupo. Além disso, nessas cooperativas, embora existam os grupos de WhatsApp e outros canais online para os cooperados expressarem suas opiniões, interesses ou insatisfações com a cooperativa, o presencial ainda se sobressai sobre todos eles. Na cooperativa beta delta, os cooperados tem acesso direto aos membros do CA, seja por telefone, WhatsApp ou presencial, mas principalmente nos eventos promovidos pela cooperativa, enquanto na cooperativa delta, o presidente do CA cumpre expediente na cooperativa e está sempre de portas abertas para conversar com os cooperados.

Na cooperativa gama (centralizada), o uso das TDICs facilitou a comunicação dos cooperados com a cooperativa. Contudo, a cooperativa ainda sente a necessidade de aproximar mais os cooperados para obter informações sobre as suas necessidades, interesses e opiniões, principalmente daqueles mais distantes geograficamente. Além disso, apesar do uso do WhatsApp, a comunicação entre os cooperados e a diretoria executiva ainda é realizada majoritariamente de forma presencial. Assim, conclui-se que não houve contribuição efetiva do uso das TDICs para a voz dos cooperados com relação à minimização dos problemas de decisão, isto é, para a gestão executiva das cooperativas estarem mais bem informados sobre os interesses dos cooperados para a tomada de decisão. O Quadro 13 apresenta uma síntese dos resultados e insights encontrados com base nas discussões realizadas acima da análise entre casos.

**Quadro 13 - Quadro síntese dos resultados dos estudos de casos**

| <b>Aspectos</b>  | <b>Alfa</b>  | <b>Beta</b>   | <b>Gama</b>  | <b>Delta</b>   |
|--|--|---|--|--|
| <b>Estrutura de Governança</b>   | Centralizada   | Descentralizada   | Centralizada   | Descentralizada  |
| <b>TDICs para transparência</b>  | WhatsApp, e-mail, plataforma de compras e Instagram e site (desatualizados)  | WhatsApp, e-mail, site, redes sociais, boletins informativos online, aplicativo, podcast e relatórios anuais online   | WhatsApp, e-mail, site e Instagram   | WhatsApp, e-mail, site, redes sociais, boletins informativos online, aplicativo e relatórios anuais online   |
| <b>TDICs para voz dos cooperados</b>   | Assembleias digitais, WhatsApp e e-mail  | Assembleias digitais, WhatsApp e e-mail   | Assembleias digitais, WhatsApp e e-mail  | Assembleias digitais, WhatsApp e e-mail  |
| <b>Contribuição das TDICs para transparência/ minimização do problema de monitoramento</b> | <b>Não observado</b><br>- O uso das TDICs facilitou a cooperativa ser transparente, mas não melhorou, porque ela sempre foi bastante transparente com os cooperados.<br>- Presença de laços sociais reduz a eficácia do uso das TDICs para minimizar os problemas de monitoramento | <b>Contribuição mais efetiva</b><br>- Melhorou a transparência<br>- Preferência por canais de comunicação presenciais revela a necessidade de reconstrução/fortalecimento dos laços sociais entre os cooperados.  | <b>Não observado</b><br>- Facilitou a cooperativa ser transparente, agilizou o envio de informações para os cooperados, facilitou o contato com os cooperados.<br>- A cooperativa sempre foi bastante transparente mesmo pelos canais não digitais<br>- Presença de laços sociais reduz a eficácia do uso das TDICs para minimizar os problemas de monitoramento | <b>Contribuição mais efetiva</b><br>- Melhorou a transparência<br>- Preferência por canais de comunicação presenciais revela a necessidade de reconstrução/fortalecimento dos laços sociais entre os cooperados. |
| <b>Contribuição das TDICs para voz dos cooperados – minimização do problema de decisão</b> | <b>Não observado</b><br>- Nenhuma diferença nas realizações das AG digitais;<br>- Melhorou e facilitou a comunicação entre cooperados e cooperativa (WhatsApp), mas não estritamente relacionado com a governança e sim com o negócio da cooperativa                               | <b>Não observado</b><br>- Menor participação nas AG digitais;<br>WhatsApp – facilitou obter retorno dos cooperados sobre as ações da cooperativa, mas não contribuiu efetivamente para a voz dos cooperados devido a preferência pela comunicação presencial. | <b>Não observado</b><br>- Sem diferença entre AG presencial e híbrida;<br>- Agilizou obter informações dos cooperados e facilitou a comunicação com a cooperativa, contudo, a comunicação dos cooperados com a cooperativa ainda é bastante realizada no presencial  | <b>Não observado</b><br>- Menor participação nas AG digitais; - Preferência pela comunicação presencial  |



| <b>Aspectos</b>           | <b>Alfa</b>  | <b>Beta</b>  | <b>Gama</b>  | <b>Delta</b>   |
|---------------------------|--|--|--|--|
| <b>Outras observações</b> | Cooperativa e cooperados preferem se comunicar pelos canais digitais | Diferença geracional na preferência pelo uso dos canais de comunicação | Recente esforço de comunicação digital para atingir cooperados distantes da cooperativa na tentativa de reaproximar. | - TDICs como complementar ao presencial;<br>- Resistência ao uso dos canais de comunicação digitais: falta de hábito dos cooperados em utilizar o WhatsApp ou outra ferramenta de comunicação digital, falta de conectividade com a Internet nas propriedades rurais, falta de interesse de alguns cooperados em receber os comunicados pelo WhatsApp ou olhar e-mail. |

Fonte: elaboração própria com os dados da pesquisa (2024).

## CAPÍTULO 5 – ANÁLISES E DISCUSSÕES ETAPA QUANTITATIVA

Neste capítulo são apresentados os resultados dos modelos de regressão para as hipóteses 1, 2a e 2b, diretamente relacionadas aos objetivos específicos 2 e 3 dessa pesquisa, que são: “*Investigar o uso e a contribuição das TDICs como ferramenta de comunicação na governança de cooperativas agropecuárias*” e “*Analisar a relação entre o uso das TDICs e a estrutura de governança de cooperativas agropecuárias*”. Primeiramente são apresentadas as estatísticas descritivas da amostra e, por fim, as análises e discussões dos resultados dos modelos de regressão.

### 5.1 Estatísticas descritivas

As estatísticas descritivas revelam uma concentração de cooperativas respondentes nas regiões Sul (35,85%) e Centro-Oeste (28,30%), seguidas pelas regiões Nordeste (18,87%), Norte (16,98%) e Sudeste (13,21%). Apenas uma cooperativa atua internacionalmente, enquanto 7,55% delas operam em mais de uma região do país. A diversidade das atividades e serviços oferecidos pelas cooperativas também é evidente. Cerca de metade das cooperativas analisadas estão envolvidas no setor de grãos e cereais, enquanto 43,40% fornecem insumos agrícolas, 33,96% lidam com frutas e vegetais, e 32,08% se dedicam à produção de carnes, incluindo pecuária, suínos, caprinos, aves ou peixes. Além disso, 30,19% estão envolvidas na produção de leite, e aproximadamente 17% estão em outras áreas do agronegócio. Notavelmente, 41,51% das cooperativas afirmam trabalhar com a agricultura familiar, e a maioria (69,81%) está ativa em mais de um setor.

Também há evidência de diversificação dos serviços prestados pelas cooperativas da amostra. Aproximadamente 79% das 53 cooperativas estão envolvidas em atividades de comercialização, enquanto 56,60% fornecem insumos agrícolas ou realizam compras coletivas. Ademais, 43,40% oferecem serviços de processamento, como agroindústrias, e uma porcentagem similar oferece serviços de armazenamento de grãos. Quanto ao número de membros, 52,83% das cooperativas têm até 250 membros, 11,32% possuem entre 251 e 1000 membros, e 35,95% têm mais de 1000 membros. A idade média das cooperativas na amostra é de 33 anos e observa-se uma ampla variação na idade, desde a mais recente, com 1 ano, até a mais antiga, com 98 anos. A Tabela 2 apresenta a caracterização da amostra.

**Tabela 2 - Caracterização da amostra**

| Perfil das cooperativas                              | % de representação da amostra |
|--|-------------------------------|
| <b>Região de atuação</b>                             |                               |
| Sul  | 35,85                         |
| Centro-Oeste   | 28,30                         |
| Nordeste   | 18,87                         |
| Norte  | 16,98                         |
| Sudeste  | 13,21                         |
| Internacional  | 1,88                          |
| Mais de uma região                                   | 7,55                          |
| <b>Setor</b>   |                               |
| Grãos e cereais                                      | 50                            |
| Insumos agrícolas                                    | 43,40                         |
| Frutas e vegetais                                    | 33,96                         |
| Produção de carnes                                   | 32,08                         |
| Leite  | 30,19                         |
| Agricultura familiar                                 | 41,51                         |
| Outros   | 17                            |
| Mais de um setor                                     | 69,81                         |
| <b>Serviços</b>                                      |                               |
| Comercialização                                      | 79,25                         |
| Fornecimento de insumos agrícolas ou compra coletiva | 56,60                         |
| Serviços de processamento ou agroindústrias          | 43,40                         |
| Serviços de armazenamento de grãos                   | 43,40                         |
| Múltiplos serviços                                   | 79,25                         |
| <b>Número de cooperados</b>                          |                               |
| Até 250  | 52,83                         |
| Entre 251 e 1000                                     | 11,32                         |
| Mais de 1000   | 35,95                         |
| <b>Idade (média e desvio padrão)</b>                 | <b>33 anos e 26,51</b>        |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em relação às características de governança, entre as cooperativas amostradas, 28,30% têm um diretor executivo contratado e 20,75% destacaram que as decisões de gestão (proposição e implementação) são realizadas apenas pela diretoria executiva. No entanto, apenas 11,32% das cooperativas na amostra adotam efetivamente estrutura de governança descentralizada, ou seja, possuem ao menos um diretor executivo contratado e delegam as decisões de gestão exclusivamente para esse diretor, estabelecendo uma separação clara entre propriedade e controle. Além disso, 13,21% das cooperativas têm um membro externo em seu conselho de administração. A tabela 3 apresenta as características de governança das cooperativas da amostra.

**Tabela 3 - Características de governança da amostra**

| Características de governança               | % da amostra                                |                 |
|---|---|-----------------|
|   | Cooperado                                   | Contratado      |
| Diretor executivo                           | 71,70                                       | 28,30           |
| Responsabilidade pelas decisões de gestão   | Assembleia, Membros do Conselho e Diretoria | Diretoria       |
|   | 79,25                                       | 20,75           |
| Estrutura de governança                     | Centralizada                                | Descentralizada |
|   | 88,68                                       | 11,32           |
| Membro externo no conselho de administração | Sim   | Não             |
|   | 13,21                                       | 86,79           |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Durante os anos de 2018 e 2019, as cooperativas da amostra realizaram somente assembleias presenciais. As assembleias em formato totalmente online ou híbrido começaram a ser realizadas somente a partir de 2020 após aprovação da Lei nº 14.030, de 28 de julho de 2020 que possibilitou a realização de assembleias gerais e reuniões de órgãos de administração de forma remota. Entre as cooperativas da amostra, a realização de assembleias gerais ordinárias online apresentou variações significativas ao longo dos anos analisados. Nos dois anos mais críticos da pandemia, 2020 e 2021, observou-se uma adesão à realização das assembleias gerais ordinárias online de 32% e 40%, respectivamente. Em 2022, houve uma queda notável com apenas 17% das cooperativas realizando assembleias online. Esta redução se acentuou ainda mais em 2023, quando apenas 8% das assembleias gerais ordinárias foram conduzidas nesse formato o que revela uma flutuação significativa na preferência pelo formato online do começo ao fim da pandemia. A tabela 4 apresenta a forma de realização das assembleias durante os anos de 2018 a 2023 das cooperativas da amostra.

**Tabela 4 - Forma de realização das assembleias gerais ordinárias 2018 – 2023 e participação dos cooperados**

| Ano  | Assembleias presenciais | Assembleias online |
|------|-------------------------|--------------------|
| 2018 | 100%                    | 0                  |
| 2019 | 100%                    | 0                  |
| 2020 | 68%                     | 32%                |
| 2021 | 60%                     | 40%                |
| 2022 | 83%                     | 17%                |
| 2023 | 92%                     | 8%                 |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Conforme apresentado na tabela 5, a participação dos cooperados nas assembleias manteve-se relativamente estável ao longo dos anos de 2018 a 2023, com exceção de 2020. Em 2018 e 2019, 32% e 30% das cooperativas, respectivamente, registraram uma participação

acima de 50% dos cooperados. No entanto, em 2020, essa proporção caiu para 21% e voltou a subir em 2022, o que pode ser atribuído ao impacto do isolamento durante a pandemia.

**Tabela 5 - Participação dos cooperados**

| Ano  | % de Participação dos cooperados |          |          |          |       |
|------|----------------------------------|----------|----------|----------|-------|
|      | < 10%                            | 10 a 20% | 21 a 30% | 31 a 40% | > 50% |
| 2018 | 26                               | 21       | 15       | 6        | 32    |
| 2019 | 25                               | 21       | 17       | 7        | 30    |
| 2020 | 28                               | 23       | 17       | 11       | 21    |
| 2021 | 28                               | 17       | 23       | 7        | 25    |
| 2022 | 25                               | 19       | 15       | 9        | 32    |
| 2023 | 19                               | 15       | 19       | 19       | 28    |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Observa-se uma redução na participação dos cooperados nas assembleias gerais nos anos em que mais assembleias foram realizadas de forma online. No entanto, ao usar o teste exato de Fisher para verificar relações entre duas variáveis categóricas, não foi demonstrada significância estatística entre a forma de realização das assembleias e o número de participação dos cooperados, apontando que as variáveis são independentes entre si, como pode ser observado na tabela 6.

**Tabela 6 - Teste exato de Fisher para a forma de realização das assembleias e a participação dos cooperados**

| Assembleia Geral                   |            | Participação dos cooperados |          |          |          |       |
|------------------------------------|------------|-----------------------------|----------|----------|----------|-------|
|                                    |            | < 10%                       | 10 a 20% | 21 a 30% | 31 a 40% | > 50% |
| 2020                               | Presencial | 9                           | 11       | 6        | 3        | 7     |
|                                    | Online     | 6                           | 1        | 3        | 3        | 4     |
| <b>Teste exato de Fisher 0,306</b> |            |                             |          |          |          |       |
| 2021                               | Presencial | 8                           | 6        | 8        | 3        | 7     |
|                                    | Online     | 6                           | 1        | 3        | 3        | 4     |
| <b>Teste exato de Fisher 0,896</b> |            |                             |          |          |          |       |
| 2022                               | Presencial | 10                          | 9        | 7        | 4        | 14    |
|                                    | Online     | 3                           | 1        | 1        | 1        | 3     |
| <b>Teste exato de Fisher 0,978</b> |            |                             |          |          |          |       |
| 2023                               | Presencial | 9                           | 7        | 10       | 10       | 13    |
|                                    | Online     | 1                           | 1        | 0        | 0        | 2     |
| <b>Teste exato de Fisher 0,718</b> |            |                             |          |          |          |       |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

## 5.2 Análises e discussões

A Tabela 7 apresenta a correlação entre as variáveis dos modelos para a amostra. Como as variáveis adotadas são de diferentes tipos (intervalares, discretas e categóricas) e o conjunto

de dados não segue uma distribuição normal, é mais apropriado realizar a correlação de classificação de Spearman (SCHOBER; BOER; SCHWARTE, 2018). Observa-se que existe uma correlação moderada<sup>47</sup>, de 0,40 a 0,69, entre o número de TDICs adotadas e a existência de um conselheiro externo no conselho de administração (0,55). Ainda, existe correlação moderada a alta entre as variáveis que mensuram o tamanho da cooperativa, isto é, escopo de atuação da cooperativa e presença de mercado (alta correlação), escopo de atuação da cooperativa e segmentação (correlação moderada) e presença de mercado e segmentação (alta correlação). Como o objetivo é verificar a relação entre o uso das TDICs e o alinhamento de interesses, a variável existência de um conselheiro externo foi retirada do modelo 1 de forma a evitar problemas de multicolinearidade. Entre as variáveis que medem o tamanho da cooperativa, foram mantidas nos modelos somente o número de membros e escopo de atuação da cooperativa. Os demais pares de variáveis apresentam correlação insignificante.

**Tabela 7 - Matriz de correlação**

|   | 1     | 2    | 3     | 4     | 5    | 6     | 7     | 8    | 9 |
|---|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|---|
| 1 Número de TDICs adotadas  | 1     |      |       |       |      |       |       |      |   |
| 2 TDICs para reuniões de governança                                   | -0,00 | 1    |       |       |      |       |       |      |   |
| 3 Estrutura de governança descentralizada                             | -0,00 | -    | 1     |       |      |       |       |      |   |
|   |       | 0,00 |       |       |      |       |       |      |   |
| 4 Existência de um conselheiro de administração externo/não-cooperado | 0,55* | -    | 0,00  | 1     |      |       |       |      |   |
|   |       | 0,00 |       |       |      |       |       |      |   |
| 5 Número de membros   | -0,00 | -    | 0,00  | -0,00 | 1    |       |       |      |   |
|   |       | 0,00 |       |       |      |       |       |      |   |
| 6 Escopo de atuação da cooperativa                                    | -0,00 | -    | -0,00 | -0,00 | -    | 1     |       |      |   |
|   |       | 0,00 |       |       | 0,00 |       |       |      |   |
| 7 Presença de mercado   | -0,00 | -    | -0,00 | -0,00 | 0,00 | 0,72* | 1     |      |   |
|   |       | 0,00 |       |       |      |       |       |      |   |
| 8 Segmentação   | -0,00 | -    | -0,00 | -0,00 | 0,00 | 0,45* | 0,63* | 1    |   |
|   |       | 0,00 |       |       |      |       |       |      |   |
| 9 Idade   | -0,00 | -    | 0,00  | -0,00 | -    | 0,00  | -0,00 | 0,00 | 1 |
|   |       | 0,00 |       |       | 0,00 |       |       |      |   |

\* Os resultados dos testes de Mann-Whitney e Chi Quadrado para verificar a relação entre as variáveis sugerem que existe uma relação estatisticamente significativa entre os pares de variáveis.

Fonte: dados da pesquisa 2024.

Os resultados dos modelos de regressão para a imputação múltipla com 1000 observações, estão apresentados na tabela 8. Os resultados indicam que o uso das TDICs pelas cooperativas agropecuárias não tem uma relação estatisticamente significativa com o alinhamento de interesses. Dessa forma, rejeita-se a hipótese 1 “*O uso das TDICs como ferramenta de comunicação na governança contribui para o alinhamento de interesses nas cooperativas agropecuárias*”.

<sup>47</sup> A interpretação da correlação entre as variáveis foi baseada em Schober, Boer e Schwarte (2018).

Embora a literatura sugira que o uso de ferramentas digitais de comunicação melhore as práticas de governança ao aumentar a transparência e facilitar o engajamento e a participação democrática (HIRSCH *et al.*, 2023), e conseqüentemente ajude a reduzir a assimetria informacional entre os atores de governança, como observado nos estudos de caso, os resultados mostram que o uso dessas ferramentas não influenciou o alinhamento de interesses entre os atores de governança de cooperativas agropecuárias brasileiras.

Além disso, a literatura sugere que a utilização de mecanismos de governança corporativa, como a delegação de poder para um diretor executivo contratado, isto é, a descentralização da estrutura de governança, poderia eliminar ou mitigar os problemas de agência (SURROCA; GARCÍA-CESTONA; SANTAMARIA, 2006). No entanto, os resultados apresentados não corroboram essa literatura. Conclui-se que a efetividade da comunicação por meio dos canais de comunicação digitais, entre outros fatores não investigados nessa etapa, pode estar mais fortemente relacionada ao alinhamento de interesses em cooperativas agropecuárias.

Cabe mencionar, no entanto, que cada cooperativa possui características e contexto específicos de atuação, assim como contextos específicos de governança que são mais ou menos propícios à problemas de agência e conflitos de interesses entre os cooperados. Além disso, a falta de variabilidade entre os casos em termos de amostras e localização limita a generalização dos resultados e a validade do modelo. Embora a amostra tenha sido aleatória e buscado diversidade, os contextos e a especificidade das situações analisadas indicam que os efeitos das TDICs podem ser altamente contextuais. Isso aponta para a necessidade de estudos mais abrangentes e comparativos, que possam esclarecer melhor os mecanismos pelos quais as TDICs podem ou não contribuir para um alinhamento de interesses mais eficaz em cooperativas com diferentes estruturas de governança.

A partir dos resultados do modelo 2, rejeita-se a hipótese 2a “*Cooperativas com estrutura de governança descentralizada adotam mais tecnologias de comunicação digital*”. Tal como pode ser observado na tabela 8, a descentralização da estrutura de governança não demonstrou significância estatística em nenhum dos casos apresentados para o modelo 2. No entanto, como mencionado, a literatura destaca que a existência de um conselheiro de administração externo, ou seja, não cooperado, tem sido uma característica de governança de cooperativas que adotam uma estrutura de governança descentralizada, ou não-tradicional (GRASHUIS; COOK, 2017). A presença de um conselheiro externo consultivo demonstrou ser significativa e positivamente relacionada a mudança no logaritmo do número de TDICs adotadas pelas cooperativas.

Tal como apresentado na tabela 8, o modelo 3 também não foi estatisticamente significativo. Dessa forma, rejeita-se a hipótese 2b “*Cooperativas com estrutura de governança descentralizada realizam mais reuniões da alta gestão on-line*”. Por fim, observa-se que os modelos 1 e 3 não apresentaram resultados estatisticamente significativos para as variáveis independentes e tampouco bons ajustes (p-valor 1,000). Assim, conclui-se que os resultados do modelo 1 e 3 sugerem que os modelos não se ajustam significativamente melhor do que um modelo sem variáveis, o que indica que, para o modelo 1, outras variáveis independentes podem estar mais relacionadas ao alinhamento de interesses nas cooperativas agropecuárias; e para o modelo 3, outros fatores estão relacionados com a realização das reuniões da alta gestão e assembleias de forma digital.

De fato, como observado na etapa qualitativa, fatores como a preferência pela realização das assembleias gerais presencialmente e resistência ao uso das TDICs podem estar mais atreladas ao uso das TDICs para as reuniões de alta gestão do que as variáveis utilizadas no modelo 3, por exemplo. Além disso, os resultados dos modelos 1 e 3 sugerem que a abordagem de imputação múltipla não foi suficiente para solucionar o problema de tamanho da amostra.

**Tabela 8 - Resultados dos modelos de imputação múltipla**

| Variáveis de interesse e controle  | Modelo 1 – Tobit<br>Y = Alinhamento de Interesses |               | Modelo 2 – Poisson<br>Y = Número de TDICs |               | Modelo 3 – Tobit<br>Y = TDICs para a governança |               |
|--|---|---------------|---|---------------|---|---------------|
|  | β<br>(DP)   | Estatística t | β<br>(DP)                                 | Estatística t | β<br>(DP)                                       | Estatística t |
| Número de TDICs adotadas   | 0,054<br>(0,043)                                  | 1,27          | -   | -             | -   | -             |
| TDICs para reuniões de governança  | 0,136<br>(0,259)                                  | 0,53          | -   | -             | -   | -             |
| Estrutura de governança descentralizada  | 0,200<br>(0,233)                                  | 0,86          | -0,006<br>(0,106)                         | -0,06         | -0,128<br>(0,068)                               | -0,19         |
| Existência de um conselheiro de administração externo/não-cooperado consultivo | -   | -             | 1,030<br>(0,107)                          | 9,57*         | -0,002<br>(0,047)                               | -0,06         |
| Número de membros (base: entre 20 e 250)                                       |   |               |   |               |   |               |
| Entre 251 e 1000   | -0,356<br>(0,212)                                 | -1,68         | -0,003<br>(0,099)                         | -0,04         | -0,000<br>(0,051)                               | -0,02         |
| Mais de 1000   | -0,04<br>(0,209)                                  | -0,23         | -0,001<br>(0,064)                         | -0,02         | -0,001<br>(0,032)                               | -0,04         |
| Escopo de atuação da cooperativa   | -0,464<br>(0,198)                                 | -2,34*        | -0,000<br>(0,063)                         | -0,01         | -0,002<br>(0,033)                               | 1,41          |
| Idade  | -0,000<br>(0,016)                                 | -0,01         | -   | -             | -   | -             |
| <b>Wald Chi2</b>   |   | 1,93          |   | 58,10         |   | 0,01          |
| <b>Prob. &gt; Chi2</b>   |   | 0,0881        |   | 0,000         |   | 1,00          |

Notas: \* Estatisticamente significante a um intervalo de confiança de 95%

Fonte: dados da pesquisa 2024.



Os resultados indicam que não há relação entre o uso da comunicação digital e o alinhamento de interesses nas cooperativas agropecuárias. Também não foram observadas diferenças significativas no uso das TDICs entre cooperativas com governança centralizada ou descentralizada. A análise quantitativa, portanto, validou apenas alguns dos resultados da etapa qualitativa. Por exemplo, ambas as etapas mostraram que não há relação entre o uso de TDICs, o alinhamento de interesses e a forma de realização das assembleias (presencial ou digital). No entanto, enquanto a etapa qualitativa sugeriu que cooperativas com governança centralizada tendem a usar menos TDICs para comunicação, esse resultado não foi corroborado pela análise quantitativa.

Por fim, conclui-se que o tamanho da amostra não foi suficiente para captar uma estimativa da população e que a técnica de imputação múltipla não foi tão eficiente para obter relações significativas entre as variáveis independentes e dependente nos modelos 1 e 3, não podendo obter resultados conclusivos desses modelos. Contudo, mesmo o não ajuste e significância dos modelos de regressão podem ser considerados como resultados desse estudo.

## **CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essa tese teve como problema central analisar como a utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) contribui para a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias brasileiras. O estudo foi conduzido de forma multidisciplinar, apropriando-se da literatura sobre comunicação organizacional interna para analisar se e como o uso das ferramentas de comunicação digital (TDICs) contribuem para minimizar os problemas de agência (monitoramento e decisão) decorrentes da separação entre propriedade e controle em cooperativas agropecuárias. Através de estudos de casos múltiplos com quatro cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul foi identificado que o uso das TDICs como ferramentas de comunicação na governança contribui mais efetivamente para minimizar os problemas de monitoramento nas cooperativas com estrutura de governança descentralizada. Contudo, não há relação entre o uso das TDICs e a minimização dos problemas de decisão em cooperativas agropecuárias. Além disso, cooperativas com estrutura de governança (des)centralizada adotam (mais)menos TDICs para a transparência como prática de governança. Por outro lado, não foi observada relação entre a estrutura de governança adotada pelas cooperativas e a forma de realização das assembleias (presencial/digital). Os resultados também sugerem que, em cooperativas com governança centralizada, a existência de fortes laços sociais pode estar relacionada com o fato de as TDICs não contribuírem para a redução dos problemas de agência. Os resultados da etapa quantitativa demonstraram que não há relação entre o uso das TDICs e o alinhamento de interesses em cooperativas agropecuárias, tampouco demonstrou relação entre o uso das TDICs e a forma de realização das reuniões da alta gestão com a estrutura de governança adotada por cooperativas agropecuárias.

### **6.1 Contribuições teóricas**

Apesar da grande atenção voltada para a governança de cooperativas agropecuárias, principalmente para as estruturas de governança adotadas por cooperativas do ponto de vista teórico da separação entre propriedade e controle (ILIOPOULOS *et al.*, 2019; ILIOPOULOS; VALENTINOV, 2022; SILVA; CALEMAN, 2021) e problemas de agência em cooperativas agropecuárias (HAKELIUS; HANSSON, 2016; LUCAS; MARTIN; MINGUEZ, 2020), até então não havia sido investigado como o uso das TDICs poderia contribuir para a governança de cooperativas.

Esta pesquisa também avançou os estudos sobre o uso de TDICs por cooperativas agropecuárias, que até então se concentravam no uso dessas tecnologias como ferramenta para o comércio eletrônico ou apenas no nível de digitalização das cooperativas agropecuárias (JORGE-VÁZQUEZ; CHIVITE-CEBOLLA; SALINAS-RAMOS, 2021; SANTOS; GUZMÁN; AHUMADA, 2024), sem focar especificamente na governança. Além disso, a pesquisa adotou um enfoque teórico multidisciplinar, integrando conceitos da literatura sobre governança e comunicação organizacional em um único estudo.

Além disso, essa pesquisa contribui teoricamente para uma exploração mais profunda sobre as implicações do uso das TDICs para a governança, especificamente em cooperativas agropecuárias, e demonstra que apesar da empolgação com as ferramentas digitais em promover uma maior participação no processo de gestão democrática, tal como observado em estudos de administração pública (MAZIASHVILI; PLESNIAK; KOWALIK, 2023) e como esperado que ocorresse em cooperativas (MEIRA; RAMOS, 2023), o uso das TDICs para o processo de gestão democrática em cooperativas agropecuárias ainda não é bem aceito. Essa evidência corrobora com os estudos de Viana *et al.* (2019) que identificaram pouca adesão às assembleias digitais em cooperativas de crédito brasileiras e destacam que ainda é necessária uma mudança cultural para potencializar o uso das TDICs como ferramenta de governança nas cooperativas.

Outro ponto de destaque é que pesquisas mais recentes sobre problemas de agência em cooperativas agropecuárias datam de 2017 (HAKELIUS; HANSSON, 2016; BAREILLE; BEAUGRAND; DUVALEIX-TREGUER, 2017). Acredita-se que esse tópico ainda merece ser explorado nessas organizações, principalmente porque a existência de problemas de agência está diretamente relacionada ao desempenho de cooperativas agropecuárias (BIJMAN; HANISCH; VAN DER SANGEN, 2014; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013; COOK, 1995).

Além disso, essa pesquisa avançou na temática sobre comunicação em cooperativas agropecuárias, até então investigada apenas por Peng, Hendrikse e Deng (2018), cujo enfoque era voltado para a inovação, e não para a teoria da agência. Esta pesquisa também propõe uma atualização das estruturas de governança adotadas por cooperativas agropecuárias brasileiras. A amostra de cooperativas do estudo quantitativo revelou características de governança não mencionadas anteriormente na literatura sobre cooperativas agropecuárias brasileiras, como a inclusão de um membro externo consultivo no conselho de administração.

## 6.2 Implicações práticas

De uma perspectiva prática, os resultados desta pesquisa têm importantes implicações para a gestão de cooperativas agropecuárias e ampliam a compreensão sobre o papel e a efetiva contribuição das TDICs para a governança das cooperativas, especialmente no que concerne a minimização da assimetria informacional e dos problemas de agência. A adoção das TDICs como ferramenta de comunicação na governança demonstrou ser uma ferramenta útil para melhorar a comunicação, principalmente ao aumentar a transparência e reduzir a assimetria informacional de baixo para cima, ou seja, da cooperativa para os cooperados, contribuindo para minimizar os problemas de monitoramento, principalmente em cooperativas agropecuárias com estrutura de governança descentralizada.

Em segundo lugar, os resultados mostram um aumento significativo no uso das TDICs como ferramenta de comunicação pelas cooperativas agropecuárias. Contudo, ainda há incertezas sobre a efetividade dessas tecnologias na governança das cooperativas. Embora as TDICs melhorem a transparência, sua eficácia na minimização da assimetria informacional e no alinhamento de interesses ainda é limitada. Isso se deve a dois fatores: 1) A preferência por canais de comunicação presenciais, especialmente em cooperativas descentralizadas; e 2) O uso recente das TDICs em algumas cooperativas, o que torna prematuro afirmar que elas trazem contribuições para a governança.

Esses aspectos têm implicações práticas importantes para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação mais eficaz pelas cooperativas agropecuárias. Por exemplo, nos estudos de caso das cooperativas beta, gama e delta, observa-se uma preferência dos cooperados e membros do conselho de administração por uma comunicação mais pessoal através de encontros presenciais. Conforme destacado por Verčič *et al.* (2024), a eficácia dos canais de comunicação digitais ainda precisa ser pesquisada mais profundamente, principalmente devido a fatores como a preferência pelos canais de comunicação.

Verčič *et al.* (2024) também ressaltam a importância de investigar os efeitos sociais e culturais do uso das TDICs como ferramenta de comunicação. Segundo os autores, o problema do uso das TDICs reside na necessidade de compartilhar o máximo de informações facilitadas por esses canais, sem considerar se eles satisfazem as necessidades dos receptores. Como observado por Nguyen *et al.* (2020), é preciso estar atento a quem são os usuários das comunicações digitais, visto que pessoas com menor conhecimento tecnológico pode ter maior dificuldade em se comunicar por meio desses canais. Brown *et al.* (2013) e Peng, Hendrikse e Deng (2018) destacaram a possibilidade de resistência ou apatia de alguns cooperados em

relação ao uso das TDICs. Em um dos estudos de caso, houve resistência cultural e geracional ao uso dessas tecnologias. Isso sugere que a adoção das TDICs deve ser realizada através de um processo de compreensão e transformação dentro das cooperativas, como sugerido por Verčič et al. (2024) e Verhees, Sergaki e Van Dijk (2015).

Além disso, Özdemir (2023) sugere que, para evitar efeitos negativos das TDICs, como mudanças abruptas na cultura organizacional, e maximizar seus benefícios para a governança, é necessário investir em estratégias de educação digital e treinamento, sem eliminar completamente a comunicação presencial. Outro fator importante é a preferência por canais de comunicação digitais ou presenciais de acordo com a geração dos cooperados. Na cooperativa beta, por exemplo, observa-se uma diferença no uso das TDICs entre pais e filhos em processo de sucessão familiar. Conforme destacado por Duvaleix-Treguer, Ledos e Lepetit (2019), os canais digitais têm sido mais eficazes para envolver os familiares na cooperativa, especialmente os filhos, que preferem o digital ao presencial. A pesquisa também corrobora com Marín-Dueñas e Gómez-Carmona (2021), que afirmam que gerações mais antigas apresentam maior resistência ao uso das TDICs e preferência pelos canais presenciais, como observado nas cooperativas beta e delta.

### **6.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Esse estudo possui algumas limitações. Primeiro, o estudo qualitativo investigou a contribuição das TDICs para o alinhamento de interesses em cooperativas agropecuárias de forma indireta, ou seja, através da minimização da assimetria informacional, que segundo Jensen e Meckling (1976) e Eisenhardt (1989a), é um dos fatores que promove o alinhamento de interesses. Contudo, não se investigou profundamente a existência de conflitos de interesses entre os cooperados e a cooperativa e como o uso das TDICs podem contribuir diretamente para a minimização dos conflitos de interesses. Sugere-se que estudos futuros investiguem mais profundamente esse assunto.

Outra limitação desta pesquisa é a amostra restrita de cooperativas estudadas, o que pode não refletir a diversidade de práticas e estruturas de governança presentes em outras cooperativas agropecuárias. Além disso, esse estudo teve um olhar limitado apenas para cooperativas agropecuárias brasileiras que apresentam contextos e variabilidade na estrutura de governança pouco diversificada devido a restrições legislativas. Assim, sugere-se que futuras pesquisas ampliem a amostra e incluam cooperativas de diferentes setores e regiões para verificar se os resultados observados são consistentes. Também se recomenda que a

investigação seja conduzida em cooperativas agropecuárias de outros países, que adotam estruturas de governança mais diversificadas.

Outra limitação dessa pesquisa foi a própria construção e elaboração dos roteiros de entrevista e questionário. Dos roteiros de entrevista verificou-se diferentes interpretações entre os entrevistados sobre as perguntas realizadas, especialmente no roteiro para o conselho de administração/diretoria executiva. Com relação ao questionário, sugere-se uma redução e simplificação das perguntas para que o questionário não fique tão extenso, o que pode ser justificativa para a baixa taxa de resposta. Em decorrência da baixa taxa de resposta, uma limitação importante dessa pesquisa é a insuficiência dos dados para se conduzir análises de regressão e outras análises econométricas. A técnica de imputação múltipla também não foi suficiente para gerar modelos estatísticos mais robustos e confiáveis. Por fim, a baixa variabilidade dos dados obtidos não foi suficiente para obter uma amostra que represente o universo das cooperativas agropecuárias brasileiras. Dessa forma, obter mais observações e observações mais variadas poderia melhorar os resultados encontrados nos modelos apresentados.

Em vista do que foi dito anteriormente, como sugestão de pesquisas futuras, seria interessante investigar mais a fundo as barreiras à adoção de TDICs e desenvolver estratégias para superá-las. Além disso, futuras pesquisas podem explorar a eficácia de diferentes tipos de tecnologias de comunicação na governança cooperativa. Em síntese, esta pesquisa oferece uma compreensão valiosa sobre o papel das TDICs na governança de cooperativas agropecuárias e abre caminho para futuras investigações que possam contribuir ainda mais para estudos sobre governança de cooperativas agropecuárias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACI. **Guidance Notes to the Co-operative Principles**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/media/library/research-and-reviews/guidance-notes-cooperative-principles>. Acesso em: 6 dez. 2021.

ACI. **What is a cooperative?** Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Acesso em: 1 mar. 2021.

AGUILERA, R. V. *et al.* Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 483–573, 2015.

AJATES, R. Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalised food system: At what cost to members, the cooperative movement and food sustainability? **Organization**, v. 27, n. 2, p. 337–355, 2020.

ALBERTINI, E. Integrated reporting: an exploratory study of French companies. **Journal of Management and Governance**, v. 23, n. 2, p. 513-535, 2019.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777–795, 1972.

AMABILE, S. *et al.* Measuring and evaluating CSR information and involvement strategies on corporate Facebook pages. **Italian Journal of Marketing**, v. 2022, n. 3, p. 341-369, 2022.

ARCAS-LARIO, N.; MARTÍN-UGEDO, J. F.; MÍNGUEZ-VERA, A. Farmers' Satisfaction with Fresh Fruit and Vegetable Marketing Spanish Cooperatives: An Explanation from Agency Theory. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 1, p. 127–146, 2014.

ARROW, K. J. Control in Large Organizations. **Management Science**, v. 10, n. 3, p. 397–408, 1964.

BAKER, K. A. Organizational communication. **Management Benchmark Study**, v. 1, n. 1, p. 1-3, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTELS, J. *et al.* Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. **Personnel Review**, v. 39, n. 2, p. 210–226, 2010.

BEEKES, W. *et al.* Corporate Governance, Companies' Disclosure Practices and Market Transparency: A Cross Country Study. **Journal of Business Finance and Accounting**, v. 43, n. 3–4, p. 263–297, 2016.

BENTLEY, R. A. *et al.* Cultural Evolution, Disinformation, and Social Division. **Adaptive Behavior**, v. 32, n. 2, p. 189-203, 2024.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property**. third printing ed. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 1991.

BERNAL-JURADO, E. *et al.* INFLUENCING ASPECTS FOR ONLINE SALES: AN ANALYSIS OF 2 ND-DEGREE OLIVE COOPERATIVE SOCIETIES IN SPAIN. **Journal of Competitiveness**, v. 15, n. 4, 2023.

BÉRUBÉ, V.; LAMARRE, E.; RUTHERFORD, S. Improving cooperatives' agility. In: BORRUSO, M. T. (Ed.). **McKinsey on Cooperatives**. New York: McKinsey & Company, 2012. p. 12–21.

BHUYAN, S. The “people” factor in cooperatives: An analysis of members' attitudes and behavior. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v. 55, n. 3, p. 275–298, 2007.

BIJMAN, J.; HANISCH, M. Living apart together: How are member–cooperative relationships changing within European dairy cooperatives? **Berlin Cooperative Papers**, v. 71, 2019.

BIJMAN, J.; HANISCH, M.; VAN DER SANGEN, G. Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 85, n. 4, p. 641–661, 2014.

BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VAN OIJEN, A. Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3–5, p. 204–217, 2013.

BIJMAN, J.; VERHEES, F. Member or customer? Farmer commitment to supply cooperatives. **Paper presented at the International Conference on the Economics and Management Networks (EMNet), 1 - 3 December, 2011, Limassol, Cyprus, 1 dez. 2011.**

BIRCHALL, J. The Governance of Large Co-operative Businesses. **Co-operatives UK**, 2017. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/media/library/research-and-reviews/governance-large-co-operative-businesses>. Acesso em: 15 fev. 2021.

BISEL, R. S.; RUSH, K. A. Communication in Organizations. **Oxford Research Encyclopedia of Psychology**, 2021.

BOHINC, R. Legal Aspects of Digitalisation in EU Company Law. **Teorija in Praksa**, v. 59, n. 3, p. 707–728, 2022. DOI: 10.51936/tip.59.3.707–728

BØHREN, Ø.; ØDEGAARD, B. A. Governance and Performance Revisited. **ECGI - Finance Working Paper No. 28/2003 EFA 2003 Annual Conference Paper No. 252**, 2004. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2257768](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2257768). Acesso em: 12 dez. 2021.

BOLAND, M. Governance in Agricultural Cooperatives. **Western Economics Forum**, v. 17, n. 2, p. 42–51, 2019.

BONUS, H. The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 142, n. 2, p. 310–339, 1986.



BOYLAN, D. H.; BOYLAN, C. L. Technology in accounting: Social media as effective platform for financial disclosures. **International Journal of Digital Accounting Research**, v. 17, p. 93–109, 2017.

BROWN, L. **Innovations in Co-operative Marketing and Communications**. Russel, Nora ed. Saskatoon: University of Saskatchewan, 2006.

BROWN, L. N. *et al.* Factor Contributing to Effective U.S. Cooperative Member-owner Communications. **Selected Paper prepared for presentation at the Southern Agricultural Economics Association (SAEA) Annual Meeting, Orlando, Florida, 3-5 February 2013**, 2013.

BURT, L. A brief introduction to agricultural cooperatives. **OSU Extension Service**, mar. 2004. Disponível em: <https://catalog.extension.oregonstate.edu/em8665>. Acesso em: 15 ago. 2021.

CADBURY, A. **The Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee & Co, 1992.

CAI, J. *et al.* Information asymmetry and corporate governance. **Quarterly Journal of Finance**, v. 5, n. 03, p. 1550014, 2015.

CECHIN, A. *et al.* Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 39–61, 2013.

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

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. An Ownership Rights Typology of Cooperative Models. **Agricultural Economics**, v. AEWP 2002-06, 2002.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, v. 26, n. 3, p. 348–360, 2004.

CHEN, W. *et al.* Gimmick or revolution: can corporate digital transformation improve accounting information quality? **International Journal of Emerging Markets**, 2022.

CHEN, S.; HAZIZA, D. Recent developments in dealing with item non-response in surveys: A critical review. **International Statistical Review**, v. 87, p. S192-S218, 2019.

CHENEY, G. *et al.* **Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices**. 2. ed. Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc., 2010.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T. Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds.). **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2001. p. 231–269.

CHOI, E. *et al.* Does the effectiveness of board of directors affect firm performance of consumer co-operatives? The case of Icoop Korea. **CIRIEC - Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 85, n. 3, p. 371–386, 2014.

CIRUELA-LORENZO, A. M. *et al.* Digitalization of Agri-Cooperatives in the Smart Agriculture Context. Proposal of a Digital Diagnosis Tool. **SUSTAINABILITY**, v. 12, n. 4, 2020.

COOK, M. L. The role of management behavior in agricultural cooperatives. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 9, p. 42–58, 1994.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153–1159, 1995.

COOK, M. L.; BURRESS, M. J. The Impact of CEO Tenure on Cooperative Governance. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, p. 218–229, 2013.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Generic solutions to coordination and organizational costs: Informing cooperative longevity. **Journal on Chain and Network Science**, v. 16, n. 1, p. 19–27, 2016.

CORMIER, Denis *et al.* Corporate governance and information asymmetry between managers and investors. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 10, n. 5, p. 574-589, 2010.

CORREA-MEJÍA, D. A. Impact of corporate governance and institutional context on multilatinas' reporting quality. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 22, n. 6, p. 1259-1274, 2022.

COSTA, D. R. D. M.; CHADDAD, F. R.; FURQUIM DE AZEVEDO, P. Separação Entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. **RESR**, v. 50, n. 2, p. 285–300, 2012.

COSTA, D. R. D. M.; CHADDAD, F. R.; FURQUIM DE AZEVEDO, P. The Determinants of Ownership Structure: Evidence from Brazilian Agricultural Cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 62–79, 2013.

COSTA, D. R. D. M.; DE AZEVEDO, P. F.; CHADDAD, F. R. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 581–595, 2012.

COTTRELL, G.; COT, M.; MARY, J.-Y. L'imputation multiple des données manquantes aléatoirement: concepts généraux et présentation d'une méthode Monte-Carlo. **Revue d'épidémiologie et de santé publique**, v. 57, n. 5, p. 361-372, 2009.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. Plano. Designing and conducting mixed methods research. Sage publications, 2017.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. David. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications, 2017.

CRIADO, J. I.; MARTÍNEZ-FUENTES, G.; SILVÁN, A. Twitter en campaña: Las elecciones municipales españolas de 2011. **Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas. RIPS**, v. 12, n. 1, p. 93–113, 2013.

CRISTOBAL FRANSI, E.; MONTEGUT SALLA, Y.; DARIÉS RAMON, N. Cooperativism 2.0: internet presence and e-commerce development in the olive catalan cooperatives. **REVESCO-REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS**, n. 124, p. 47–73, 2017.

CROSSAN, K. The Effects of a Separation of Ownership from Control on UK Listed Firms: An Empirical Analysis. **Managerial and Decision Economics**, v. 32, n. 5, p. 293–304, 2011.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15–29, 2014.

DE VROEY, M. The owners' interventions in decision-making in large corporations: A new approach. **European Economic Review**, v. 6, p. 1–15, 1975.

DEJENE, E. **Assessment of Members Perceptions towards Factors Influencing the Success of Cooperatives: A survey of Agricultural Marketing Cooperatives in Becho Woreda**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – College of Business and Economics, Mekelle University, Mekelle, Ethiopia, 2014.

DENG, W.; HENDRIKSE, G.; LIANG, Q. Internal social capital and the life cycle of agricultural cooperatives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 31, n. 1, p. 301–323, 2021.

DUNN, J. R. Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 3, p. 83–93, 1988.

DUVALEIX-TRÉGUER, S.; LEDOS, F.; LEPETIT, G. L'usage du numérique, facilitateur de la gouvernance? Le cas des coopératives agricoles. **RECMA**, v. 351, n. 1, p. 68–80, 2019.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989a.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989b.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

FAIRBAIRN, B. **Three Strategic Concepts for the Guidance of Co-operatives: Linkage, Transparency, and Cognition**. Saskatoon: Centre for the Study of Co-operatives, 2003.

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. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983.

FENG, L.; FRIIS, A.; NILSSON, J. Social Capital among Members in Grain Marketing Cooperatives of Different Sizes. **Agribusiness**, v. 32, n. 1, p. 113–126, 2016.

FENG, L.; HENDRIKSE, G. W. J. Chain interdependencies, measurement problems and efficient governance structure: Cooperatives versus publicly listed firms. **European Review of Agricultural Economics**, v. 39, n. 2, p. 241–255, 2012.

FERNÁNDEZ-UCLÉS, D. *et al.* Online reputation of agri-food companies and determining factors: an empirical investigation. **Review of Managerial Science**, v. 18, n. 2, p. 363–384, 2024.

FERNÁNDEZ-UCLÉS, D. *et al.* The importance of websites for organic agri-food producers. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 33, n. 1, p. 2867–2880, 2020.

FOSS, K.; FOSS, N. Coasian and modern property rights economics. **Journal of Institutional Economics**, v. 11, n. 2, p. 391–411, 2015.

FOSSEY, E. *et al.* Understanding and evaluating qualitative research\*. **Australian and New Zealand Journal of Psychiatry**, v. 36, p. 717–732, 2002.

FULTON, M.; GIANNAKAS, K. Organizational Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms. **Amer. J. Agr. Econ**, v. 83, p. 1258–1265, 2001.

FULTON, M.; GIANNAKAS, K. The future of agricultural cooperatives. **Annual Review of Resource Economics**, v. 5, p. 61–91, jun. 2013.

FURLOTTI, K.; MAZZA, T. Code of ethics and workers' communication policies: The role of corporate governance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 6, p. 3060–3072, 2020.

GANDÍA, J. L. Determinants of internet-based corporate governance disclosure by Spanish listed companies. **Online Information Review**, v. 32, n. 6, p. 791–817, 2008.

GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 137–147, 2015.

GARCÍA-GARCÍA, M.; CARRILLO-DURÁN, M. V.; MAIA, J. The maturity of corporate websites as a digital communication channel in Portuguese SMEs' process of adopting e-commerce. **Sustainability**, v. 13, n. 21, p. 11972, 2021.

GARDNER, J. *et al.* An intergroup perspective on communication in organisations. In: GILES, H.; ROBINSON, W. P. (Eds.). **The new handbook of language and social psychology**. 2. ed. Chichester, UK: Wiley, 2001. p. 561–584.

GHAURI, S.; MAZZAROL, T.; SOUTAR, G. N. What roles do SME members have in cooperatives? **Journal of Co-Operative Organization and Management**, v. 10, n. 2, p. 1–11, 2022.

GOLDHABER, G. **Organizational Communication**. 6. ed. Madison, WI: Brown & Benchman, 1993.

GRAHAM, J. W.; CUMSILLE, P. E.; ELEK-FISK, E. Methods for handling missing data. **Handbook of psychology**, p. 87-114, 2003.

GRAHAM, J. W.; OLCHOWSKI, A. E.; GILREATH, T. D. How many imputations are really needed? Some practical clarifications of multiple imputation theory. **Prevention science**, v. 8, p. 206-213, 2007.

GRASHUIS, J. An exploratory study of ownership and governance interrelationships in traditional and hybrid farmer cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 39, n. 6, p. 664–673, 1 set. 2018.

GRASHUIS, J.; COOK, M. L. Toward an updated typology of US farmer cooperatives: Survey evidence of recent hybrid ownership restructuring. **Management and Governance of Networks: Franchising, Cooperatives, and Strategic Alliances**, p. 149-170, 2017.

GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. **Journal of Political Economy**, v. 94, n. 4, p. 691–719, 1986.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Basic econometrics**. McGraw-hill, 2009.

HAIGH, M. M. An Assessment of Member Education and Communication Programs in Rural Electric Cooperatives. **Management Quarterly**, v. 41, n. December, p. 39–55, 2000.

HAKELIUS, K. Corporate Governance and Performance of Swedish Cooperatives Board Structure and Mode of Working. **Paper presented at the Economics and Management of Networks Conference (EMNet 2013), Agadir, Morocco, 2013**. 21 nov. 2013.

HAKELIUS, K.; HANSSON, H. Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 19, n. 4, p. 23–36, 2016.

HAKELIUS, K.; KARANTININIS, K.; FENG, L. The resilience of the cooperative form: Cooperative beehiving by Swedish cooperatives. In: EHMAN, T. *et al.* (Eds.). **Network Governance: Alliances, Cooperatives and Franchise Chains**. Berlin: Physica-Verlag Springer, 2013. p. 127–147.

HAKELIUS, K.; NILSSON, J. The logic behind the internal governance of Sweden's largest agricultural cooperatives. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 21, p. 1–19, 2020.

HANSMANN, H. Ownership of the firm. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 4, n. 2, p. 267–304, 1988.

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

HART, O. Corporate Governance: Some Theory and Implications. **The Economic Journal**, v. 105, n. 430, p. 678–689, 1995.

HART, O. AN ECONOMIST'S VIEW OF AUTHORITY. **Rationality and Society**, v. 8, n. 4, p. 371–386, 1996.

HART, O.; MOORE, J. Property Rights and the Nature of the Firm. **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 6, p. 1119–1158, 1990.

HARTE, L. N. Creeping Privatisation of Irish Co-operatives: A Transaction Cost Explanation. In: NILSSON, J.; VAN DIJK, G. (Eds.). **Strategies and Structures in the agro-food industries**. Assen, The Netherlands: Van Gorcum & Comp., 1997. p. 32–54.

HAYAT, M. J.; HIGGINS, M. Understanding poisson regression. **Journal of Nursing Education**, v. 53, n. 4, p. 207-215, 2014.

HE, E.; SOMMER, D. W. Separation of ownership and control: Implications for board composition. **Journal of Risk and Insurance**, v. 77, n. 2, p. 265–295, jun. 2010.

HENDRIKSE, G.; BIJMAN, J. On the emergence of new growers' associations: self-selection versus countervailing power. **European Review of Agricultural Economics**, v. 29, n. 2, p. 255–269, 2002a.

HENDRIKSE, G.; BIJMAN, J. Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 84, n. 1, p. 104-119, 2002b.

HENDRIKSE, G.; FENG, L. Interfirm cooperatives. In: GRANDORI, A. (Ed.). . **Handbook of Economic Organization - Integrating Economic and Organization Theory**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2013. p. 501–521.

HENDRIKSE, G. W. J. On the co-existence of spot and contract markets: the delivery requirement as contract externality. **European Review of Agricultural Economics**, v. 34, n. 2, p. 257–282, 2007.

HENEHAN, B. M.; ANDERSON, B. L. **Decision Making in Membership Organizations: A Study of Fourteen U.S. Cooperatives**. 5th edition ed. Ithaca, NY: Department of Agricultural, Resource and Managerial Economics, College of Agriculture and Life Sciences, Cornell University, 1994. v. 94

HILL, R. C.; GRIFFITHS, W. E.; LIM, G. C. **Principles of econometrics**. John Wiley & Sons, 2018.

HIND, A. M. The Changing Values of the Cooperative and Its Business Focus. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 79, n. 4, p. 1077–1082, nov. 1997.

HOGELAND, J. A. The Economic Culture of U.S. Agricultural Cooperatives. **Culture & Agriculture**, v. 28, n. 2, p. 67–79, 2006.

HÖHLER, J.; KÜHL, R. Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization—a literature review. **Annals of public and cooperative economics**, v. 89, n. 4, p. 697-712, 2018.

HOITASH, U.; MKRTCHYAN, A. Internal governance and outside directors' connections to non-director executives. **Journal of Accounting and Economics**, v. 73, n. 1, p. 101436, 2022.

HOLM, C.; SCHØLER, F. Reduction of asymmetric information through corporate governance mechanisms—the importance of ownership dispersion and exposure toward the international capital market. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 1, p. 32-47, 2010.

ILIOPOULOS, C. New generation cooperatives: the potential of an innovative institutional arrangement for Mediterranean food supply chains. **New Medit**, v. 4, n. 1, p. 14–20, 2005.

ILIOPOULOS, C. *et al.* Organizational design in Estonian agricultural cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 7, n. 2, p. 1–11, 2019.

ILIOPOULOS, C.; HENDRIKSE, G. Influence costs in agribusiness cooperatives: Evidence from case studies. **International Studies of Management and Organization**, v. 39, n. 4, p. 60–80, 2009.

ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Cooperative governance under increasing member diversity: Towards a new theoretical framework. **Scandinavian Journal of Management**, v. 38, n. 1, p. 101192, 2022.

ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Member preference heterogeneity and system-lifeworld dichotomy in cooperatives: An exploratory case study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 7, p. 1063–1080, 2017.

JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2001.

JAKOBSEN, J. C. *et al.* When and how should multiple imputation be used for handling missing data in randomized clinical trials—a practical guide with flowcharts. **BMC medical research methodology**, v. 17, p. 1-10, 2017.

JARDIM, A. **Agro mais jovem e conectado**, 2020. Disponível em: <https://abmra.org.br/agro-mais-jovem-e-conectado/>. Acesso em: 4 jul. 2021

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305–360, 1976.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring Corporate Strategy: text & cases**. 8. ed. Harlow, England: Prentice Hall, 2008.

JONES, E. *et al.* Organizational Communication: Challenges for the New Century. **Journal of Communication**, v. 54, n. 4, p. 722–750, 1 dez. 2004.

JONES, H. B.; THOMPSON, J. C. AGRICULTURAL CO-OPERATIVES IN THE UNITED STATES: ORIGIN AND CURRENT STATUS. **Agricultural Administration**, v. 11, p. 1–22, 1982.

JORGE-VÁZQUEZ, J.; CHIVITE-CEBOLLA, M<sup>a</sup>. P.; SALINAS-RAMOS, F. The digitalization of the european agri-food cooperative sector. Determining factors to embrace information and communication technologies. **Agriculture**, v. 11, n. 6, p. 514, 2021.

KEELING-BOND, J. K.; BHUYAN, S. INDUSTRY LEADERS' PERSPECTIVES ON COMMUNICATING THE COOPERATIVE VALUE PACKAGE. **Choices**, v. 26, n. 3, 2011.

KIM, J.; MAHONEY, J. T. Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. **Managerial and Decision Economics**, v. 26, n. 4, p. 223–242, 2005.

KLEIN, B. Contracting Costs and Residual Claims: The Separation of Ownership and Control. **The Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 368–374, 1983.

KLEIN, M.; MOMO, F. DA S. Impactos da cultura da convergência na comunicação interna organizacional: uma reflexão. **CPMARK**, v. 6, n. 2, p. 50–60, 2018.

KOLBJØRNSRUD, V. Agency problems and governance mechanisms in collaborative communities. **Strategic Organization**, v. 15, n. 2, p. 141-173, 2017.

KOVAITĚ, K.; ŠŮMAKARIS, P.; STANKEVIČIENĚ, J. Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. **Management (Croatia)**, v. 25, n. 1, p. 171–191, 1 jun. 2020.

LEV, B. Information Disclosure Strategy. **California Management Review**, v. summer, p. 9–32, 1992.

LEVAY, C. AGRICULTURAL CO-OPERATIVE THEORY: A REVIEW\*. **Journal of Agricultural Economics**, v. 34, n. 1, p. 1–44, 1983.

LI, Z. *et al.* Corporate digital transformation, governance shifts and executive pay-performance sensitivity. **International Review of Financial Analysis**, v. 92, p. 103060, 2024.

LIBECAP, G. D. **Contracting for Property Rights**. New York: Cambridge University Press, 1989.

LIMNIOS, E. M., MAZZAROL, T.; SOUTAR, G. N.; SIDDIQUE, K. H. The member wears Four Hats: A member identification framework for co-operative enterprises. **Journal of Co-Operative Organization and Management**, v. 6, n. 1, p. 20–33, 2018.

LUCAS-MARTÍNEZ, G.; MARTIN-UGEDO, J. F.; MINGUEZ-VERA, A. Members' perceptions of governance in agricultural cooperatives: Evidence from Spain. **Outlook on Agriculture**, v. 49, n. 2, p. 145–152, 2020.

MARCOS-MATAS, G.; RUGGERI, A.; GHELFI, R. The role of members' commitment on agri-food co-operatives' capitalization, innovation and performance. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 3, p. 379–390, 2018.



MARÍN-DUEÑAS, P. P.; GÓMEZ-CARMONA, D. Management of digital communication in spanish cooperatives. **CIRIEC-ESPANA REVISTA DE ECONOMIA PUBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA**, v. 101, p. 193–225, 2021.

MATHAUER, M.; HOFMANN, E. Technology adoption by logistics service providers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 4, p. 416–434, 2019.

MAZIASHVILI, M.; PLEŚNIAK, A.; KOWALIK, I. The digital communication tools and citizens' relationship with local governments: a comparison of Georgian and Polish cities. **International Review of Administrative Sciences**, v. 89, n. 2, p. 555–576, 2023.

MCINTYRE, M. L.; MURPHY, S. A. The role of information and communication technologies on moral agents and governance in society. **Corporate Governance**, v. 12, n. 5, p. 616–628, 2012.

MEIRA, D.; RAMOS, M. E. Democratic governance and modernity in 21st century co-operatives in Portugal: Frontiers and balances. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 11, n. 2, p. 100215, 2023.

MENDES-DA-SILVA, W.; CHRISTENSEN, T. E.; RICHARDSON, V. J. DETERMINANTS OF INTERNET FINANCIAL DISCLOSURE IN AN EMERGING MARKET: LESSONS FROM BRAZIL. **Corporate Ownership & Control**, v. 5, n. 2, 2008.

MEROÑO-CERDÁN, Á. L.; ARCAS-LARIO, N. Equipamiento y gestión de las tecnologías de la información en las cooperativas agroalimentarias. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 54, p. 5–31, 2006.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**. 3rd edition ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization and Management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992.

MILLER, K. **Organizational Communication Approaches and Processes**. 6. ed. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.

MISHRA, D. P.; HEIDE, J. B.; CORT, S. G. Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships45 UTC. **Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 3, p. 277–295, 1998.

MOHR, J.; NEVIN, J. R. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 36–51, 1990.

MONTEGUT-SALLA, Y.; CRISTÓBAL-FRANSI, E.; GÓMEZ-ADILLÓN, M. J. Understanding the situation and factors of ICT adoption in agricultural cooperatives. **Journal of Electronic Commerce in Organizations**, v. 11, n. 3, p. 1–26, 2013.

MORAL, A. M.; UCLÉS, D. F. Factors affecting the adaptation of olive oil organizations to covid-19. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, v. 104, p. 65–82, 2022.

MORRISON, E. W. Employee Voice and Silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 173–197, 2014.

MOZAS-MORAL, A. La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas. **CIRIEC - España Revista de e la Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 48, p. 167–191, 2004.

MOZAS-MORAL, A. *et al.* Information and communication technologies as development tools for second-tier cooperatives. **NEW MEDIT**, v. 19, n. 4, p. 69–80, 2020.

MOZAS-MORAL, A.; BERNAL-JURADO, E. El E-Business en el cooperativismo agrario: El caso del sector oleícola. **Estudios de Economía Aplicada**, v. 26, n. 1, p. 211–231, 2008.

MUMBY, D. K.; KUHN, T. R. **Organizational Communication: a critical introduction**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc., 2019.

MUNDOCOOP. **23 Cooperativas estão entre as 100 maiores empresas do agronegócio brasileiro**. Disponível em: <https://www.mundocoop.com.br/destaque/23-cooperativas-estao-entre-as-100-maiores-empresas-do-agronegocio-brasileiro.html>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MURRAY, G. C. TOWARDS AN AGRICULTURAL CO-OPERATIVE CLASSIFICATION. **Journal of Agricultural Economics**, v. 34, n. 2, p. 151–161, 1983.

MANOUSAKIS, Tilemachos; SERGAKI, Panagiota; VAN DIJK, Gert. Identification of strategies for enhancing member commitment in Greek agricultural cooperatives: The opinion of cooperative experts. **Revista Nacional de Administración**, v. 12, n. 2, p. e3777-e3777, 2021.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 25–47, 2008.

NGUYEN, M. H. *et al.* Changes in Digital Communication During the COVID-19 Global Pandemic: Implications for Digital Inequality and Future Research. **Social media+ society**, v. 6, n. 3, p. 2056305120948255, 2020.

NGUYEN, M. H. *et al.* Staying connected while physically apart: Digital communication when face-to-face interactions are limited. **New Media & Society**, v. 24, n. 9, p. 2046-2067, 2022.

NILSSON, J. Organisational principles for co-operative firms. **Scandinavian Journal of Management**, v. 17, p. 329–356, 2001.

NILSSON, J. Governance costs and the problems of large traditional co-operatives. **Outlook on Agriculture**, v. 47, n. 2, p. 87–92, 2018.

NILSSON, J.; KIHLEN, A.; NORELL, L. Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. **IAMA**, v. 12, n. 4, p. 101–122, 2009.

NILSSON, J.; SVENDSEN, G. T. Free Riding or Trust? Why Members (do not) Monitor their Cooperatives. **Journal of Rural Cooperation**, v. 39, n. 2, p. 131–150, 2011.

NORMARK, P. A ROLE FOR COOPERATIVES IN THE MARKET ECONOMY. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 6, n. 3, p. 429–439, 1996.

NOVKOVIC, S. Defining the co-operative difference. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 6, p. 2168–2177, 2008.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. Brasília - DF: Sistema OCB, 2020.

OECD. **G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015**. [s.l.] OECD Publishing, 2015.

O'REILLY, C.; PONDY, L. R. Organizational Communication. In: KERR, S. (Ed.). . **Organizational Behavior**. Columbus, OH: Grid, 1979. p. 119–150.

ORTMANN, G. F.; KING, R. P. Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. **Agrekon**, v. 46, n. 1, p. 40–68, 2007.

ÖSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 25, n. 2, p. 181–197, 2009.

ÖZDEMİR, F. Digitalization in intra-organizational communication. In: ERTEN, S.; COGENLI, M. Z. (Eds.). *Management in the Digital Era: Different Perspectives*. Nova Science Publishers, Inc., 2023. p. 151–171.

PATRICIAN, P. A. Multiple imputation for missing data. **Research in nursing & health**, v. 25, n. 1, p. 76–84, 2002.

PELLIN, N. P. *et al.* Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 16, n. 2, p. 388–408, 2021.

PENG, X.; HENDRIKSE, G.; DENG, W. Communication and Innovation in Cooperatives. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, n. 4, p. 1184–1209, 2018.

POSTMES, T.; TANIS, M.; DE WIT, B. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 4, n. 3, p. 227–246, 2001.

POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Democratic Costs in Member-Controlled Organizations. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 112–132, 2013.

POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D.; BIJMAN, J. How Can Cooperatives Reduce Democratic Costs without Incurring Excessive Agency Costs? **Journal of Rural Cooperation**, v. 40, n. 2, p. 119–144, 2012.

PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M.; MCPHEE, R. D. Introduction: Communication Constitutes Organization. In: PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M. (Eds.). **Building theories of organization: the constitutive role of communication**. New York, NY: Taylor & Francis, 2009. p. 1–20.

RAGHUNATHAN, T. E. Synthetic data. **Annual review of statistics and its application**, v. 8, p. 129-140, 2021.

RAGHUNATHAN, T. E.; REITER, J. P.; RUBIN, D. B. Multiple imputation for statistical disclosure limitation. **Journal of official statistics**, v. 19, n. 1, p. 1, 2003.

RAPERT, M. I.; VELLIQUETTE, A.; GARRETSON, J. A. The strategic implementation process Evoking strategic consensus through communication. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 301–310, 2002.

RAUNIAR, R. *et al.* Mediating effect of industry dynamics, absorptive capacity and resource commitment in new digital technology adoption and effective implementation processes. **Journal of Enterprise Information Management**, 2023.

REITER, J. P. Using multiple imputation to integrate and disseminate confidential microdata. **International Statistical Review**, v. 77, n. 2, p. 179-195, 2009.

RICARDI, F. **Os novos caminhos das assembleias**. Disponível em: <https://www.mundocoop.com.br/gestao/os-novos-caminhos-das-assembleias.html>. Acesso em: 4 abr. 2021.

ROYSTON, P.; WHITE, I. R. Multiple imputation by chained equations (MICE): implementation in Stata. **Journal of statistical software**, v. 45, p. 1-20, 2011.

RUBIN, D. B. **Multiple Imputation for Nonresponse in Surveys**. Wiley, 1987.

SANTOS, F. J.; GUZMÁN, C.; AHUMADA, P. Assessing the digital transformation in agri-food cooperatives and its determinants. **Journal of Rural Studies**, v. 105, p. 103168, 2024.

SCHOBER, P.; BOER, C.; SCHWARTE, L. A. Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. **Anesthesia & analgesia**, v. 126, n. 5, p. 1763-1768, 2018.

SCHWARTZ, A.; SCOTT, R. E. Contract Theory and the Limits of Contract Law. **The Yale Law Journal**, v. 113, n. 3, p. 541, 2003.

SER, G.; KESKIN, S.; YILMAZ, M. C. A. N. The performance of multiple imputations for different number of imputations. **Sains Malaysiana**, v. 45, n. 11, p. 1755-1761, 2016.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737–783, 1997.

SILVA, A. H. da; CALEMAN, S. M. de Q. Allocation of property rights in emerging governance models of agricultural cooperatives in Mato Grosso do Sul: a comparative analysis with traditional cooperatives. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 59, p. e231502, 2021.

SILVA, S. S. DA; SOUSA, A. R. DE; LEITE, E. T. Conflito de Agência em Organizações Cooperativas: Um ensaio teórico. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 63–76, 2011.

SINHA, R. Corporate Governance and Shareholder Value Analysis. **Global Business Review**, v. 7, n. 1, p. 1–16, 2006.

SOBOH, R.; OUDE LANSINK, A.; VAN DIJK, G. Efficiency of cooperatives and investor-owned firms revisited. **Journal of Agricultural Economics**, v. 63, n. 1, p. 142–157, 2012.

STAATZ, J. M. The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences. In: ROYER, J. (Ed.). **Cooperative Theory: New Approaches**. Washington, D.C.: USDA, 1987. p. 33–60.

STEIN, B. A. Collective Ownership, Property Rights, and Control of the Corporation. **Journal of Economic Issues**, v. 10, n. 2, p. 298–313, 1976.

SULLIVAN, G. M.; ARTINO JR, A. R. Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. **Journal of graduate medical education**, v. 5, n. 4, p. 541-542, 2013.

SURROCA, J.; GARCÍA-CESTONA, M. A.; SANTAMARÍA, L. Corporate governance and the Mondragón cooperatives. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 4, n. 2, p. 99-112, 2006.

SUSANTY, A. *et al.* The empirical model of trust, loyalty, and business performance of the dairy milk supply chain: A comparative study. **British Food Journal**, v. 119, n. 12, p. 2765–2787, 2017.

TAYLOR, J. R. *et al.* Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges. **Annals of the International Communication Association**, v. 24, n. 1, p. 99–137, 2001.

TEIXEIRA, M. G.; CALEMAN, S. M. DE Q.; AMÉRICO, J. C. DA S. Multiple rational management and governance in agriculture cooperatives. **Corporate Governance**, v. 20, n. 4, p. 653–671, 2020.

TESSEMA, A. The impact of corporate governance and political connections on information asymmetry: International evidence from banks in the Gulf Cooperation Council member countries. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, v. 35, p. 1-17, 2019.

TIROLE, J. Corporate Governance. **Econometrica**, v. 69, n. 1, p. 1–35, 2001.

VALENTINOV, V. Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. **Journal of Institutional Economics**, v. 3, n. 1, p. 55–69, 2007.

VERČIČ, A. T.; VERČIČ, D.; SRIRAMESH, K. Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 223–230, 2012.

- VERČIČ, Ana Tkalac *et al.* A systematic review of digital internal communication. **Public Relations Review**, v. 50, n. 1, p. 102400, 2024.
- VERHEES, F. J. H. M.; SERGAKI, P.; VAN DIJK, G. Building up active membership in cooperatives. **New Medit**, v. 14, n. 1, p. 42–52, 2015.
- VIANA, C. L. *et al.* Participação democrática digital em cooperativas de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p. 01-29, 2021.
- VITALIANO, P. Cooperative Enterprise: An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution. **American Journal of Agricultural Economics**, p. 1078–1083, 1983.
- XU, C.; JIN, L. Effects of government digitalization on firm investment efficiency: Evidence from China. **International Review of Economics & Finance**, v. 92, p. 819-834, 2024.
- WATSON, R. T. Beyond being systematic in literature reviews in IS. **Journal of Information Technology**, v. 30, p. 185–187, 2015.
- WAYMAN, J. C. Multiple imputation for missing data: What is it and how can I use it. In: **Annual Meeting of the American Educational Research Association**, Chicago, IL. 2003. p. 16.
- WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.
- WHITE, J. IC's role in competitiveness and innovation. In: SCHOLE, E. (Ed.). **Gower Handbook of Internal Communication**. Hampshire, England: Gower, 1997. p. 3–17.
- WHITE, I. R.; ROYSTON, P.; WOOD, A. M. Multiple imputation using chained equations: issues and guidance for practice. **Statistics in medicine**, v. 30, n. 4, p. 377-399, 2011.
- WILLIAMSON, O. Corporate Governance. **Yale Law Journal Company, Inc**, v. 93, n. 7, p. 1197–1230, 1984.
- WORLD COOPERATIVE MONITOR. **EXPLORING THE COOPERATIVE ECONOMY REPORT 2020**, 2020. Disponível em: [www.monitor.coop](http://www.monitor.coop). Acesso em: 25 mar. 2021
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZETZSCHE, D. A. *et al.* Enhancing virtual governance: comparative lessons from COVID-19 company laws. **Journal of Corporate Law Studies**, v. 22, n. 1, p. 115-150, 2022.
- ZHANG, Z. *et al.* Does the competitive advantage of digital transformation influence comparability of accounting information?. **Journal of Competitiveness**, v. 16, n. 1, 2024.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **RAUSP Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 23–32, 1994.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORIA EXECUTIVA (PRESIDENTE DO CA OU PROFISSIONAL CONTRATADO)**

### **CARACTERÍSTICA DO ENTREVISTADO**

Qual seu cargo/função na cooperativa?

A quanto tempo você está nesse cargo? E na cooperativa?

Você é cooperado?

Qual a sua idade?

Qual o seu nível de escolaridade?

( ) Ensino fundamental ou menos (Primeiro grau)

( ) Ensino médio (Segundo grau)

( ) Ensino técnico/profissionalizante

( ) Graduação (Curso Superior)

( ) Pós-Graduação (Especialização ou MBA, Mestrado ou Doutorado)

### **CARACTERÍSTICAS DA COOPERATIVA**

1. Qual a história da cooperativa e sua data de fundação?
2. Qual o número de cooperados atual?
3. Quantos colaboradores a cooperativa têm?
4. Quais são as atividades e serviços prestados pela cooperativa ao cooperado (negócio da cooperativa)?
5. Como é a estrutura física da cooperativa (número de instalações, fábrica, armazém, loja, sede administrativa)?
6. Qual é o perfil dos produtores atendidos pela cooperativa (tamanho das propriedades, idade, nível de escolaridade, nível de participação nas assembleias, fidelidade com a cooperativa)?

### **ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA COOPERATIVA**

7. Como é a estrutura de governança na cooperativa? Qual é a atribuição de cada órgão dentro da estrutura de governança?
8. Como é o processo de tomada de decisão na cooperativa?
9. Dentro da estrutura de governança (assembleia, representantes, conselho de administração, conselho fiscal, gestão executiva) quem **propõe** mudanças/projetos na cooperativa? E quem implementa?
10. Dentro da estrutura de governança (assembleia, representantes, conselho de administração, conselho fiscal, gestão executiva), quem **aprova** a execução dos projetos/mudanças na cooperativa? E quem monitora?
11. A cooperativa já passou por mudanças na sua estrutura de governança? Quais?

## **COMUNICAÇÃO NA GOVERNANÇA**

12. Como os cooperados são informados sobre as atividades que são desenvolvidas pela cooperativa e as decisões tomadas pela gestão executiva? Por quais canais de comunicação?

13. Como ocorre a comunicação entre os membros do conselho de administração e os cooperados/assembleia? Por quais canais de comunicação?

a. Como é feita a convocação e divulgação das assembleias para os cooperados?

b. Como são disponibilizados os relatórios anuais de gestão e as demonstrações financeiras para os cooperados?

c. Como são disponibilizadas as atas de assembleias aos cooperados?

14. Como ocorre a comunicação entre os membros do conselho de administração e a diretoria executiva? Por quais canais de comunicação?

15. Como os cooperados geralmente expressam as suas ideias, opiniões, interesses e satisfação com a administração da cooperativa?

16. Na sua opinião, como os canais de comunicação digitais contribuem para a comunicação entre a gestão executiva da cooperativa e os cooperados?

- Transparência da gestão executiva com os cooperados.
- Conhecimento das necessidades, interesses e expectativas dos cooperados pela gestão.
- Cooperados expressarem a sua 'voz' nas assembleias e no processo decisório.
- Divulgação de informações sobre as reuniões de assembleias e o conteúdo das reuniões aos cooperados e divulgação das ações da cooperativa.
- Monitoramento da gestão pelos cooperados.
- Satisfação dos cooperados com a gestão da cooperativa.

17. Quais meios de comunicação você considera que são mais eficientes para a comunicação entre a gestão da cooperativa e os cooperados?



## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SETOR/RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO**

### **CARACTERÍSTICA DO ENTREVISTADO**

Qual seu cargo/função na cooperativa?

A quanto tempo você está nesse cargo? E na cooperativa?

Qual a sua idade?

Qual o seu nível de escolaridade?

( ) Ensino fundamental ou menos (Primeiro grau)

( ) Ensino médio (Segundo grau)

( ) Ensino técnico/profissionalizante

( ) Graduação (Curso Superior)

( ) Pós-Graduação (Especialização ou MBA, Mestrado ou Doutorado)

### **COMUNICAÇÃO NA GOVERNANÇA**

1. Como a cooperativa informa aos cooperados as decisões que são tomadas na cooperativa?
2. Como são divulgadas as informações sobre as Assembleias, os relatórios de gestão e prestação de contas da cooperativa aos cooperados?
3. Como os cooperados podem se comunicar (expressar as suas ideias, opiniões, interesses e satisfação) com a cooperativa?
4. Na sua opinião, como os canais de comunicação digitais têm contribuído para a comunicação entre os cooperados e a gestão executiva da cooperativa?
  - a. Transparência e fluxo de informações da gestão executiva com os cooperados.
  - b. Conhecimento das necessidades, interesses e expectativas dos cooperados pela gestão.
  - c. Satisfação dos cooperados com a gestão executiva e a administração da cooperativa.
  - d. Fidelização dos cooperados.
5. Como era a comunicação com os cooperados antes da implantação dessas tecnologias digitais de comunicação?
6. Na sua opinião, qual a relação entre os canais de comunicação digitais e os tradicionais (face-a-face, chamadas telefônicas, reuniões presenciais) na cooperativa?
7. O que mudou na comunicação e no relacionamento da cooperativa com os cooperados depois da adoção dos canais digitais de comunicação (WhatsApp, site, redes sociais, e-mail)?

## **APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS COOPERADOS**

### **CARACTERÍSTICAS DO COOPERADO E DE SUA FAZENDA**

1. Qual a sua idade?
2. Qual seu nível de escolaridade?  
( ) Ensino fundamental ou menos (Primeiro grau)  
( ) Ensino médio (Segundo grau)  
( ) Ensino técnico/profissionalizante  
( ) Graduação  
( ) Pós-Graduação
3. Qual o tamanho aproximado da sua fazenda?
4. Quais são as atividades da sua fazenda?
5. A quanto tempo você é cooperado nesta cooperativa?
6. Você já foi membro de algum conselho da cooperativa?
7. Você tem acesso à Internet na sua fazenda?

### **PARTICIPAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E SATISFAÇÃO**

8. Quais são os negócios que você realiza com a cooperativa? Com que frequência você faz esses negócios com a cooperativa?
9. Quais são os serviços que utiliza da cooperativa? Com que frequência você utiliza desses serviços?
10. Você tem costume de participar dos eventos promovidos pela cooperativa? Com que frequência?
11. Você frequenta as assembleias da cooperativa? Com que frequência?
12. Você tem o costume de buscar informações sobre como a cooperativa é administrada? (Por exemplo, buscar saber quais investimentos estão sendo feitos)
13. Você costuma expressar sua opinião sobre a administração da cooperativa e expor seus interesses com a cooperativa para algum dos conselheiros?
14. Como você enxerga o seu papel na cooperativa?  
(Por exemplo, você se vê como dono, sócio, cliente, fornecedor, parceiro, entre outros)
15. Como a cooperativa tem ajudado no seu negócio/na sua fazenda?

16. Você sente que a cooperativa atende aos seus interesses?

17. Você está satisfeito com as informações que recebe da cooperativa?

### **COMUNICAÇÃO NA GOVERNANÇA**

18. Como você fica sabendo dos projetos que a cooperativa está desenvolvendo?

Por exemplo, reformas, aquisições, manutenções, construção de novos armazéns/fábricas ou investimentos em novos projetos.

19. Como você fica sabendo das reuniões de assembleias?

20. Como você tem acesso aos relatórios de gestão, relatórios contábeis da cooperativa e atas da assembleia?

21. Como você se comunica com os conselheiros para expressar a sua opinião e seus interesses com a cooperativa?

22. Quando você precisa de informações da cooperativa, qual é o primeiro canal que você utiliza para se comunicar com alguém?

23. O que você notou de mudança na comunicação com a cooperativa (com relação à transparência e possibilidade de expressar suas opiniões, (in)satisfação, relatar problemas etc.) com a utilização dos canais de comunicação digitais?

## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**A comunicação como ferramenta de governança em cooperativas agropecuárias: utilização das tecnologias de informação e comunicação digitais**”, desenvolvida pela pesquisadora responsável Celina Martinez Georges, orientada pelos professores Silvia Morales de Queiroz Caleman e Guilherme Fowler de Ávila Monteiro.

O objetivo central do estudo é “**Analisar a utilização das tecnologias de informação e comunicação digitais (TDICs) para a comunicação na governança de cooperativas agropecuárias**”. Assim, serão abordados tópicos relacionados à estrutura de governança da cooperativa, a forma como ocorre a comunicação entre os cooperados e a cooperativa, e o uso de ferramentas digitais de comunicação como WhatsApp, páginas web, e-mail ou outros canais de comunicação digitais, de modo a explorar a efetiva contribuição dessas tecnologias para a comunicação dos associados com a cooperativa.

O convite para a sua participação se deve ao fato de você ser um membro ativo na estrutura de governança de uma cooperativa agropecuária, seja como membro do conselho de administração, como gestor executivo contratado ou cooperado e colaborador responsável pela comunicação na cooperativa. **Sua participação é voluntária**, isto é, ela não é obrigatória, e **você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar da pesquisa**. Além disso, você pode retirar sua participação a qualquer momento e possui o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela será muito importante para o desenvolvimento dessa pesquisa.

A sua participação na pesquisa consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista semiestruturado à pesquisadora do projeto. Por meio da assinatura desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) você também autorizará o registro da entrevista por meio de gravação de voz e vídeo (a gravação em vídeo somente será realizada caso a entrevista seja em formato online). Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. **Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro**. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A entrevista terá duração de aproximadamente 45 (quarenta e cinco) minutos e poderá ocorrer presencialmente ou online, respeitando a escolha do(a) entrevistado(a). O local para a realização da entrevista presencial será definido a partir das sugestões/preferências do(a) entrevistado(a) em comum acordo com a pesquisadora. Em caso de entrevistas presenciais, elas poderão ocorrer no ambiente da cooperativa ou em outras instituições ligadas ao cooperativismo, como a Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado de Mato Grosso do Sul (OCB/MS). Nesse caso as assinaturas serão coletadas no momento da entrevista. No formato online, o TCLE será enviado por correio eletrônico com antecedência para que o(a) entrevistado(a) leia o termo e decida se aceita participar da pesquisa.

No caso da entrevista online o aceite deverá ser realizado por correio eletrônico, o qual será registrado e salvo e substituirá a assinatura no documento. O agendamento da entrevista online será realizado após o aceite formal do(a) entrevistado(a) por correio eletrônico e respeitará as sugestões/preferências de dia e hora do(a) entrevistado(a) em comum acordo com a pesquisadora. A entrevista será transcrita e armazenada, em arquivos digitais, mas somente terão acesso à mesma os pesquisadores.

Ao participar da entrevista você receberá uma via deste Termo, onde consta a identificação e telefone da pesquisadora responsável pela condução da entrevista. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável, por pelo menos 5 anos.

Essa pesquisa pode gerar algum desconforto e constrangimento para o(a) entrevistado(a), envolve a disposição de responder uma ou mais perguntas e a possibilidade de retomar possíveis contatos após a realização da entrevista. Caso a entrevista seja realizada a distância, o(a) entrevistado(a) precisará ter acesso à dispositivo móvel e internet. Podem ocorrer imprevistos na agenda do(a) entrevistado(a) e/ou da pesquisadora. Neste caso, uma nova data e horário para a entrevista poderá ser previamente solicitada e agendada. Não será invadida a privacidade do(a) entrevistado(a), não haverá insistência para que perguntas sejam respondidas, a imagem do(a) entrevistado(a) será preservada e todo posicionamento respeitado.

Você poderá ser solicitado a participar da confirmação dos dados nas diferentes fases de análise que se fizerem necessárias, até que a saturação dos dados seja alcançada. Durante esse processo, perguntas complementares poderão ser conduzidas com seu consentimento, a fim de obter esclarecimento detalhado ou informações adicionais sobre os dados e informações fornecidas.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é contribuir no avanço do conhecimento sobre a governança de cooperativas agropecuárias, especificamente em entender como as TDICs podem ou poderiam contribuir, enquanto ferramenta de comunicação na governança, para o maior alinhamento de interesses. O material coletado nessa pesquisa e os resultados serão utilizados com o propósito de divulgação em palestras dirigidas ao público do meio acadêmico, relatórios individuais para os entrevistados, artigos científicos e no formato de tese de doutorado.

Esta pesquisa não deve lhe ocasionar nenhuma despesa e a legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação pela sua participação. Caso aconteça alguma despesa, haverá ressarcimento em dinheiro ou mediante depósito em conta.

Este termo é redigido em duas vias, sendo uma do participante da pesquisa e outra da pesquisadora. Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável através do e-mail [cegeorges@gmail.com](mailto:cegeorges@gmail.com) ou do telefone (67) 99294-1170.

Dessa forma:

Você concorda em participar da pesquisa? ( ) Sim ( ) Não

Você permite que a entrevista seja gravada em áudio e/ou vídeo? ( ) Sim ( ) Não

---

Nome e assinatura do participante da pesquisa

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Nome e assinatura da pesquisadora

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO ONLINE

Caro(a) Membro do conselho e/ou Diretor Executivo,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de doutorado da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. O objetivo é analisar o uso de tecnologias de comunicação na governança de cooperativas.

Essa pesquisa é de responsabilidade da doutoranda Celina Martinez Georges, orientada pelos professores Silvia Morales de Queiroz Caleman (UFMS) e Guilherme Fowler de Ávila Monteiro (INSPER) e uma parceria internacional com coorientação do professor Jasper Grashuis da Universidade do Missouri (EUA).

- Sua participação é **voluntária** e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar. Além disso, você pode decidir por não mais responder ao questionário a qualquer momento e possui o direito de não responder qualquer questão que não sinta confortável, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

- Essa pesquisa é anônima, ou seja, não solicita informações que levem à sua identificação ou da cooperativa a qual você faz parte.

Qualquer dúvida sobre a pesquisa você deverá entrar em contato com: Celina Martinez Georges, e-mail: [celina.m.georges@ufms.br](mailto:celina.m.georges@ufms.br).

Desde já agradecemos a sua participação **que será de extrema importância para o desenvolvimento dessa pesquisa.**

**Após a leitura do Termo acima, você concorda em participar da pesquisa?**

- ( ) Sim  
( ) Não

### PARTE 1: CARACTERÍSTICAS DA COOPERATIVA

1. Selecione os ramos agropecuários nos quais a cooperativa à qual você está vinculado atua:

- ( ) Grãos e Cereais  
( ) Leite  
( ) Algodão  
( ) Café  
( ) Suinocultura, Bovinocultura, Ovinocultura, Avicultura e/ou Piscicultura  
( ) Cana de açúcar  
( ) Fruticultura e Hortaliças  
( ) Agricultura familiar  
( ) Insumos agrícolas  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

2. A cooperativa foi fundada há quanto tempo?

---

3. Selecione o(s) Estado(s) em que a cooperativa atua:

- AC
- AL
- AP
- AM
- BA
- CE
- ES
- GO
- MA
- MT
- MS
- MG
- PA
- PB
- PR
- PE
- PI
- RJ
- RN
- RS
- RO
- RR
- SC
- SP
- SE
- TO
- Atuação internacional**

4. Quantos cooperados a cooperativa tem?

- 20 a 50
- 50 a 100
- 100 a 250
- 250 a 500
- 500 a 1000
- mais de 1000

5. Selecione todos os produtos/serviços que a cooperativa fornece aos cooperados:

- Armazéns de grãos
- Assistência técnica
- Depósitos de insumos agrícolas
- Loja agropecuária
- Comercialização
- Compra coletiva de insumos
- Unidade industrial
- Consultorias
- Outros: \_\_\_\_\_

6. Quantos por cento da receita da cooperativa é gerado por não cooperados?

- ( ) Não se aplica  
 ( ) Menos de 10%  
 ( ) 10 – 25%  
 ( ) 25 – 50%  
 ( ) 50 – 75%  
 ( ) Mais de 75%

## PARTE 2: DESCRIÇÃO DA GOVERNANÇA

7. Selecione todos os órgãos que compõem a estrutura de governança da cooperativa.

- ( ) Assembleia Geral  
 ( ) Conselho Fiscal  
 ( ) Conselho de Administração  
 ( ) Diretoria executiva  
 ( ) Auditoria interna  
 ( ) Auditoria independente/externa  
 ( ) Conselho Consultivo  
 ( ) Conselho de Representantes  
 ( ) Comitês especiais (mulheres, jovens etc.)  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

8. Quantos membros têm no Conselho de Administração?

\_\_\_\_\_

9. O Conselho de Administração possui membros independentes?

- ( ) Sim Quantos? \_\_\_\_\_ ( ) Não

10. Quantos membros têm no Conselho Fiscal?

\_\_\_\_\_

11. O Conselho Fiscal possui membros independentes?

- ( ) Sim Quantos? \_\_\_\_\_ ( ) Não

12. O presidente do conselho de administração ocupa o cargo de diretor executivo?

- ( ) Sim ( ) Não

13. Quantos diretores executivos têm na cooperativa?

\_\_\_\_\_

14. Quantos diretores executivos são cooperados?

\_\_\_\_\_

15. As funções abaixo são exercidas por qual órgão ou cargo na cooperativa?

*(É possível marcar mais de uma resposta, mas considere quem detém o maior poder de decisão dentro da estrutura de governança para cada função abaixo)*

|  | Assembleia<br>Geral | Conselho de<br>Administração | Conselho<br>Fiscal | Diretoria<br>Executiva |
|--|---------------------|------------------------------|--------------------|------------------------|
| (a) Gestão executiva diária da cooperativa | ( )                 | ( )                          | ( )                | ( )                    |



|   |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|
| <b>(b) Aprovação de projetos e novos investimentos</b>  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>(c) Proposição de projetos e novos investimentos</b> | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>(d) Proposição de mudanças na cooperativa</b>        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>(e) Execução dos projetos aprovados</b>              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>(f) Monitoramento da execução dos projetos</b>       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>(g) Monitoramento do desempenho da cooperativa</b>   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>(h) Prestação de contas</b>                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

16. Marque o percentual de participação dos cooperados nas assembleias gerais ordinárias (AGOs) dos seguintes anos.

OBS: Caso ocorra representação por grupos familiares ou delegados, considere o percentual de cooperados representados pelo familiar e/ou delegados presentes.

|      | < 10% | 10 a 20% | 21 a 30% | 31 a 40% | 41 a 50% | > 50% |
|------|-------|----------|----------|----------|----------|-------|
| 2018 | ( )   | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )   |
| 2019 | ( )   | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )   |
| 2020 | ( )   | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )   |
| 2021 | ( )   | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )   |
| 2022 | ( )   | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )   |
| 2023 | ( )   | ( )      | ( )      | ( )      | ( )      | ( )   |

### PARTE 3: UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAIS NA GOVERNANÇA

17. Selecione os canais de comunicação que a cooperativa utiliza para se comunicar com os cooperados. É possível marcar mais de uma resposta.

- ( ) Conselho de representantes dos membros
- ( ) Equipe de relacionamento com os membros
- ( ) Funcionários e Colaboradores
- ( ) WhatsApp (grupos e conversas individuais)
- ( ) Email
- ( ) Reuniões e encontros presenciais
- ( ) Videochamadas
- ( ) Chamadas telefônicas
- ( ) Página Web (site da cooperativa \_\_\_\_\_)
- ( ) Rádio
- ( ) Boletins informativos/relatórios/revistas IMPRESSO
- ( ) Boletins informativos/relatórios/revistas ONLINE
- ( ) Redes sociais
- ( ) Canal de ouvidoria online

- ( ) Área do cooperado (plataforma online)  
 ( ) Outros (especifique).....

18. Marque como foram realizadas as assembleias gerais ordinárias (AGOs) nos seguintes anos:

|      | Presencial | Online | Híbrido |
|------|------------|--------|---------|
| 2018 | ( )        | ( )    | ( )     |
| 2019 | ( )        | ( )    | ( )     |
| 2020 | ( )        | ( )    | ( )     |
| 2021 | ( )        | ( )    | ( )     |
| 2022 | ( )        | ( )    | ( )     |
| 2023 | ( )        | ( )    | ( )     |

19. Como vocês pretendem realizar a AGO em 2024?

- ( ) Presencial ( ) Online ( ) Híbrido

20. Como são realizadas as reuniões do Conselho Fiscal?

- ( ) Presencial ( ) Online ( ) Híbrido Quantas vezes ao ano? \_\_\_\_\_

21. Como são realizadas as reuniões do Conselho de Administração?

- ( ) Presencial ( ) Online ( ) Híbrido Quantas vezes ao ano? \_\_\_\_\_

22. Como são realizadas as reuniões entre o Conselho de Administração e a gestão executiva da cooperativa?

- ( ) Presencial ( ) Online ( ) Híbrido Quantas vezes ao ano? \_\_\_\_\_

23. Caro respondente, o quadro abaixo apresenta algumas afirmativas sobre a utilização de canais de comunicação digitais para a comunicação entre a cooperativa e o cooperado.

Considerando uma escala de frequência de 1 a 5, onde 1 representa **NUNCA** e 5 representa **SEMPRE**, avalie as seguintes afirmativas:

|   | Nunca | Raramente | Eventualmente | Frequentemente | Sempre |
|---|-------|-----------|---------------|----------------|--------|
| (a) As convocações para as reuniões do Conselho de Administração/Fiscal/Diretoria Executiva são realizadas por meio de canais de comunicação digitais.              | ( )   | ( )       | ( )           | ( )            | ( )    |
| (b) As informações sobre as decisões tomadas na cooperativa que dizem respeito ao negócio dos cooperados são divulgadas por meio de canais de comunicação digitais. | ( )   | ( )       | ( )           | ( )            | ( )    |
| (c) As convocações para as reuniões de assembleias são realizadas por meio de canais de comunicação digitais.   | ( )   | ( )       | ( )           | ( )            | ( )    |
| (d) A cooperativa utiliza os canais de comunicação digitais para divulgação de informações sobre eventos, cursos e treinamentos aos cooperados.                     | ( )   | ( )       | ( )           | ( )            | ( )    |

|  |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| (e) Os relatórios de gestão e prestação de contas são disponibilizados aos cooperados por meio de canais de comunicação digitais.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (f) A cooperativa utiliza os canais de comunicação digitais para divulgar notícias, informativos e relatórios aos cooperados.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (g) A cooperativa utiliza os canais de comunicação digitais para obter informações sobre o negócio dos cooperados.   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (h) A cooperativa utiliza os canais de comunicação digitais para os cooperados expressarem sua voz, expondo suas opiniões, ideias, sugestões e reclamações à cooperativa | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

24. A cooperativa possui um setor específico responsável pela comunicação?

( ) Sim ( ) Não

25. A cooperativa possui um planejamento de comunicação digital?

( ) Sim Desde quando? \_\_\_\_\_ ( ) Não

26. Indique o quanto a cooperativa utiliza/utilizava tecnologias digitais de comunicação para a comunicação com os cooperados antes, durante e após a pandemia do Covid-19.

|   | Nunca | Raramente | Eventualmente | Frequentemente | Sempre |
|---|-------|-----------|---------------|----------------|--------|
| Utilização dos canais de comunicação digitais <b>pré-pandemia</b>       | ( )   | ( )       | ( )           | ( )            | ( )    |
| Utilização dos canais de comunicação digitais <b>durante a pandemia</b> | ( )   | ( )       | ( )           | ( )            | ( )    |
| Utilização dos canais de comunicação digitais <b>pós-pandemia</b>       | ( )   | ( )       | ( )           | ( )            | ( )    |

#### PARTE 4: DESEMPENHO DA COOPERATIVA

Este é o último bloco de questões e se destina a analisar o desenvolvimento e crescimento da cooperativa nos últimos 5 anos (desde 2018 até 2023).

27. Considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 representa discordância total e 5 representa concordância total, avalie as seguintes afirmativas:

|  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| (a) Estou satisfeito(a) com a rentabilidade geral da cooperativa.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (b) Estou satisfeito(a) com o posicionamento competitivo da cooperativa no setor/indústria.                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (c) Nos últimos 5 anos, os cooperados estão mais satisfeitos com a sua associação na cooperativa.                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (d) Estou satisfeito(a) com a habilidade da cooperativa em alcançar a seu objetivo/visão/estratégia.                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (e) Estou satisfeito(a) com o desempenho geral da cooperativa.   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (f) Nos últimos 5 anos, as decisões tomadas na cooperativa estão cada vez mais próximas dos interesses dos cooperados. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (g) Nos últimos 5 anos, tivemos menos conflitos e desacordos entre os membros e a diretoria/gestão executiva.          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|  |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| (h) Nos últimos 5 anos, tem ficado mais fácil para os cooperados monitorarem as ações da diretoria/gestão executiva.     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (i) Nos últimos 5 anos, o processo de tomada de decisão na cooperativa tem se tornado mais transparente.                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (j) Nos últimos 5 anos, os interesses/objetivos dos membros se tornaram mais variados/heterogêneo.                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (k) Nos últimos 5 anos, cada vez mais membros têm tentado influenciar as decisões/ações da administração da cooperativa. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| (l) Nos últimos 5 anos, os membros tornaram o processo de tomada de decisão mais difícil.                                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

Prezado participante,  
 Agradecemos a sua disponibilidade em responder a esta pesquisa.  
 Suas respostas foram registradas.

Caso você tenha o interesse em receber os resultados dessa pesquisa, deixe seu e-mail no campo abaixo:

---

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, não hesite em entrar em contato com a pesquisadora através do e-mail: [celina.m.georges@ufms.br](mailto:celina.m.georges@ufms.br)

Obrigada!

## APÊNDICE F – RESULTADOS MODELOS DE IMPUTAÇÃO COM 53 OBSERVAÇÕES

Tal como apresentado na tabela 9, os resultados para o modelo de imputação múltipla com 53 observações devem ser interpretados com cautela e são inconclusivos. Isso porque, apesar de apresentar variáveis significativas, o modelo de imputação com 53 observações não se ajusta significativamente melhor do que um modelo sem variáveis (p-valor 0,0881), indicando que o modelo não apresentou um bom ajuste. Tampouco o tamanho e variabilidade da amostra é suficiente para obter resultados estatísticos robustos, replicáveis e confiáveis. Por essa razão, optou-se por não utilizar o modelo de imputação com 53 observações para análise dos dados.

**Tabela 9** - Resultados dos modelos para a imputação múltipla com 53 observações

| Variáveis de interesse e controle                                   | Modelo 1 – Tobit<br>Y = Alinhamento de Interesses |               | Modelo 2 – Poisson<br>Y = Número de TDICs |               | Modelo 3 – Tobit<br>Y = TDICs para a governança |               |
|---|---|---------------|---|---------------|---|---------------|
|   | $\beta$<br>(DP)                                   | Estatística t | $\beta$<br>(DP)                           | Estatística t | $\beta$<br>(DP)                                 | Estatística t |
| Número de TDICs adotadas  | 0,054<br>(0,043)                                  | 1,27          | -   | -             | -   | -             |
| TDICs para reuniões de governança                                   | 0,136<br>(0,259)                                  | 0,53          | -   | -             | -   | -             |
| Estrutura de governança descentralizada                             | 0,200<br>(0,233)                                  | 0,86          | 0,010<br>(0,247)                          | 0,04          | 0,810<br>(0,387)                                | 2,09*         |
| Existência de um conselheiro de administração externo/não-cooperado | -   | -             | -0,124<br>(0,296)                         | -0,42         | -0,000<br>(0,396)                               | -0,00         |
| Número de membros (base: entre 20 e 250)                            |   |               |   |               |   |               |
| Entre 251 e 1000  | -0,356<br>(0,212)                                 | -1,68         | 0,158<br>(0,311)                          | 0,51          | -0,504<br>(0,406)                               | -1,24         |
| Mais de 1000  | -0,04<br>(0,209)                                  | -0,23         | 0,752<br>(0,186)                          | 4,04*         | -0,287<br>(0,269)                               | -1,07         |
| Escopo de atuação da cooperativa                                    | -0,464<br>(0,198)                                 | -2,34*        | -0,225<br>(0,131)                         | -1,71         | 0,264<br>(0,434)                                | 0,61          |
| Idade   | -0,001<br>(0,09)                                  | -0,02         | -   | -             | -   | -             |
| <b>Wald Chi2</b>  |   | 1,93          |   | 4,10          |   | 1,29          |
| <b>Prob. &gt; Chi2</b>  |   | 0,0881        |   | 0,001         |   | 0,2868        |

Notas: \* Estatisticamente significativa a um intervalo de confiança de 95%

Fonte: dados da pesquisa 2024.