



Agosto 2019 - ISSN: 1988-7833

## GOVERNANÇA COOPERATIVA EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

**Andrieli de Fátima Paz Nunes**

*Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Formada em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Santa Maria e em Administração pela Faculdade Integrada de Santa Maria. Email: andrieli.nunes@gmail.com*

**Gilmar Jorge Wakulicz\***

*Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1996) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (2000). Doutorando em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria. Email: gilmarwakulicz@politecnico.ufsm.br*

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andrieli de Fátima Paz Nunes y Gilmar Jorge Wakulicz (2019): "Governança cooperativa em uma cooperativa agropecuária", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (agosto 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/08/cooperativa-agropecuaria.html>

### RESUMO

Sabendo a importância da governança cooperativa para as cooperativas, este estudo visa analisar o funcionamento da governança em uma Cooperativa Agropecuária, fazendo relações desse funcionamento com a teoria da sala de aula, principalmente dos 4 pilares da boa governança. Como metodologia, realizou-se uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental, qualitativa e quantitativa aplicada à cooperativa.

**Palavras Chaves:** Cooperativa. Agropecuária. Cooperativismo. Diretrizes. Governança Cooperativa.

### RESUMEN

En el caso de las cooperativas, este estudio pretende analizar el funcionamiento de la gobernanza en una cooperativa agropecuaria, haciendo relaciones de ese funcionamiento con la teoría del aula, principalmente de los cuatro pilares de la buena gobernanza. Como metodología, se realizó una investigación descriptiva, bibliográfica, documental, cualitativa y cuantitativa aplicada a la cooperativa.

**Palabras Claves:** Cooperativa. La agricultura. Cooperativismo. Directrices. Gobernanza Cooperativa.

### ABSTRACT

Knowing the importance of cooperative governance for cooperatives, this study aims to analyze the functioning of governance in an Agricultural Cooperative, making relations of this operation with the theory of the classroom, mainly the four pillars of good governance. As a methodology, a

descriptive, bibliographic, documentary, qualitative and quantitative research applied to the cooperative was carried out.

**Key Words:** Cooperativa. Agropecuária. Cooperativismo. Guidelines. Cooperative Governance.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, se vive em uma sociedade em que a competição e individualismo são cada vez mais frequentes na sociedade como um todo. Sabe-se a importância de vencer os concorrentes, porém alguns comerciantes não têm estrutura suficiente para competir com os grandes centros.

Em relação ao contexto econômico em que o país se encontra, com altas taxas de juros, desemprego e crises financeiras, o cooperativismo é visto pelos pequenos empreendedores como um caminho para tentar reduzir estes obstáculos e fomentar o desenvolvimento.

Para reagir e acompanhar essa realidade surge a cooperação como forma de incentivo ao pequeno negócio. Ela permite que indivíduos isolados e com menores condições de enfrentar o mercado cresçam e tenham perspectivas de um futuro melhor.

Através do cooperativismo é possível envolver várias pessoas a fim de fazerem um trabalho com um resultado comum a todos, desenvolvendo a capacidade mútua de ajuda. Além disso, através destas atividades é possível diminuir o individualismo e egoísmo, que é comum nas outras empresas.

Para uma melhor organização, o sistema cooperativo é dividido em treze ramos, conforme a área em que atuam. A Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2016) os classifica nos seguintes ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer.

Dentre os vários ramos do cooperativismo, enfoca-se aqui, as cooperativas agropecuárias. O cooperativismo agropecuário tem importante participação na economia brasileira, sendo responsável por quase 50% do PIB agrícola e envolvendo mais de 1 milhão de pessoas.

Dentre todos os ramos de atuação do cooperativismo brasileiro, o agropecuário tem papel de destaque, com 1.597 instituições e 180,1 mil produtores cooperados. Estima-se ainda, segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa.

Por meio do cooperativismo, os cooperados conseguem compartilhar recursos, combinar competências, fortalecer o poder de compra, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada aos seus clientes.

De acordo com Nascimento (2000, p.209) a maior parte dos problemas que as cooperativas enfrentam, inclusive gerenciais e financeiros, podem ser resolvidos com uma maior participação e qualificação de todos os envolvidos. Nota-se que em muitas cooperativas existem precariedades em relação ao conhecimento da doutrina, princípios e valores do cooperativismo, por parte de seus colaboradores.

Desta forma, sabendo a importância da governança cooperativa para as cooperativas, este estudo visa analisar o funcionamento da governança de uma Cooperativa Agropecuária na região

central do RS, fazendo relações desse funcionamento com a teoria da sala de aula, principalmente dos 4 pilares da boa governança.

Assim, visualizou-se com a realização deste estudo, uma importante contribuição também para os acadêmicos, pois os mesmos poderão ampliar o conhecimento que têm sobre o assunto e, ainda, aliar a teoria, desenvolvida ao longo do curso de graduação, à prática.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo são apresentados os conceitos que nortearam esta pesquisa, com a intenção de construir uma revisão de literatura. Para desenvolver o tema deste estudo decidiu-se por subdividi-lo em: Cooperativismo, Cooperativas Agropecuárias e Governança Cooperativa.

### **2.1 COOPERATIVISMO**

Praticar ações com o mesmo objetivo, em conjunto com outras pessoas, a fim de alcançar resultados comuns a todos, superando as dificuldades individuais significa cooperar. O Cooperativismo teve sua origem no Egito com os faraós, que trabalhavam de forma conjunta visando o bem comum (PINHO, 1982).

O Cooperativismo consegue “realizar a divisão de ganhos de forma equilibrada e mantém a liberdade dos associados, com base no conceito da ajuda mútua e cooperação, como uma forma de integração social e responsabilidade socioambiental”. (MENEGÁRIO 2000, p.50).

Através deste conceito consegue-se verificar que desde os primórdios da humanidade, no século XVIII, o cooperativismo esteve sempre em contato com o homem, já que muitos se uniam para pescar, caçar e se proteger.

A origem do cooperativismo deu-se através de um movimento de ideias e um do movimento operário. Sempre presente, por meio da ajuda mútua, a cooperação, esteve presente ao longo de toda a história da humanidade, desde a Antiguidade, na Idade Média e no início da Idade Moderna.

O cooperativismo pode ser caracterizado como manifestações, através de movimentos sociais que buscavam melhorias nas condições de vida da classe trabalhadora.

Justamente, o cooperativismo moderno iniciou em meio ao capitalismo que explorava a classe trabalhadora. Surgiu como uma forma de proteção em relação às grandes mudanças provocadas pela Revolução Industrial.

As primeiras manifestações concretas de cooperativismo surgiram ainda no século XVIII. Em busca de melhores condições de vida e trabalho, influenciados por alguns socialistas da época e por uma greve fracassada, alguns tecelões criaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, definida como uma cooperativa de consumo.

Os princípios criados em Rochdale, devido a sua origem em valores éticos, como honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os outros formam o pensamento cooperativista e continuam até os dias de hoje.

## 2.2 COOPERATIVAS

Uma cooperativa compreende uma sociedade de, no mínimo, vinte pessoas físicas, com o objetivo de se dedicar a atividades sociais e econômicas, livremente e em benefícios de todos (OLIVEIRA, 2006).

Neste mesmo sentido, Polonio (1999) define as cooperativas como uma organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social, tendo por objetivo principal, desempenhar determinada atividade econômica e/ou social em benefício de toda a comunidade.

A constituição de uma cooperativa dá-se a partir do momento que os associados, por meio de interesses comuns e almejando atingir determinados fins, unem-se para gerir democraticamente seu empreendimento, assumindo todos os benefícios e perdas advindas das atividades da cooperativa. É por meio dessa união de interesses que pessoas das mais diversas camadas sociais procuram, sob o olhar dos princípios de solidariedade e igualdade, concretizar desejos, dificilmente realizados individualmente. (SILVA, E. A. et al, 2005, p.137).

De acordo com as necessidades dos associados que a integram as cooperativas atuam em diversos segmentos, também podendo ser chamados de tipos de cooperativas, ramos ou campos de ação.

O princípio de identidade é o elemento que as distingue das demais sociedades: os usuários de seus serviços são os proprietários do empreendimento, ou seja, os associados de uma cooperativa caracterizam-se por sua dupla natureza, pois são simultaneamente os donos e usuários do empreendimento (VALADARES, 2003).

Ainda neste pensamento, Valadares (2003) defende que os cooperados são donos por serem os cotistas, os tomadores de decisão (através das assembleias) e participarem dos resultados. Usuários por utilizarem os serviços prestados pela cooperativa.

Em um âmbito geral, as cooperativas aparecem como organizações que pregam pela segurança e garantias para seus associados e operam com um conjunto de regras justas, o que, portanto, as fazem ser reconhecidas por oferecerem incrementos de renda aos cooperados.

No país existem hoje 13 ramos cooperativistas: agropecuário (onde se inclui também a pesca), consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineração, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer (CRÚZIO, 2002).

Assim, o que diferencia e identifica uma cooperativa das demais sociedades é a sua identidade organizacional fundamentada nos princípios cooperativistas postulados pela ACI e colocados em práticas em sua gestão.

## 2.3 GOVERNANÇA

O conceito de governança é utilizado em diversas perspectivas nos estudos organizacionais. Com maior frequência o termo é usado visando o monitoramento e controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão (ROTH et al., 2012).

Neste sentido ainda, o termo é classificado como Governança Corporativa, que, segundo Mendes e Rodrigues (2004), trata das relações entre os acionistas e administração de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu valor de mercado.

A governança corporativa, quando colocada em prática na gestão das empresas, visa assegurar as responsabilidades entre a separação de propriedade e capital, além de maior transparência aos sócios e interessados nos negócios da empresa.

A Governança Cooperativa visa atender as características e necessidades das cooperativas, onde as diretrizes são recomendações gerais sobre governança, que indicam caminhos para que as cooperativas obtenham êxito em suas práticas.

As diretrizes estão em harmonia com o marco legal e regulamentar, citado apenas quando reforça a ideia de uma boa prática de governança. Guardam também obediência aos princípios e valores cooperativistas e aos princípios da boa governança, alicerces na construção do documento. Ressalta-se também que as diretrizes são dinâmicas, de modo que novos cenários poderão requerer adaptações, principalmente depois de discutidas e implementadas nas cooperativas.

A seguir será descrito o processo sintética das diretrizes para boas práticas de governança:

1. **Representatividade e Participação** por parte de todos os envolvidos na cooperativa;
2. **Direção Estratégica** são as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas, em harmonia com as políticas do sistema associado, devem constar do estatuto da cooperativa;
3. **Gestão Executiva** é responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo órgão de administração estratégica e devem prestar contas de sua atuação ao executivo principal, e todos, sempre que solicitados, àquele órgão, ao Conselho Fiscal e às instâncias de auditoria;
4. **Fiscalização e controle** por parte dos administradores com funções executivas devem assegurar a existência e eficácia de canais institucionais para que os associados exerçam efetivamente seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa.

O desafio para as boas práticas de governança cooperativa não se limitam a seguir estas diretrizes e sim as novas ideias propostas que virão e ganharão credibilidade, à medida que, com adoção das boas práticas, as cooperativas obtiverem sucesso. As experiências contribuirão para inovar e enriquecer as diretrizes. Trata-se, então, de processo dinâmico, construído para que todos obtenham benefícios.

## 3 METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho utilizou-se como objeto de estudo a Cooperativa X, do ramo agropecuário, localizada no município de Júlio de Castilhos no estado do Rio Grande do Sul.

A cooperativa foi escolhida por ser uma cooperativa bem tradicional na região geográfica que ocupa, pela facilidade de acesso, por ser reconhecida como uma cooperativa sólida e pela sua enorme relevância nos aspectos econômicos e sociais para a comunidade local, baseado em princípios e valores cooperativistas.

Como metodologia, realizou-se uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental, qualitativa e quantitativa aplicada à cooperativa. Este estudo consistiu em abordar a governança cooperativa dessa renomada organização. Foi realizada coleta de dados primários, obtidos através de entrevista com aplicação de questionário estruturado e entrevista formal com o Diretor Administrativo e Financeiro da Cooperativa.

Este tipo de coleta de dados é uma riquíssima fonte para análises com descrições bem objetivas e amplas, através de questionários abordando representatividade, participação, direção, gestão, fiscalização e governança da cooperativa pesquisada. Realizou-se também uma variedade de coleta de dados secundários através de consulta a documentos da própria cooperativa encontrados no próprio site da cooperativa, dentre eles, o Estatuto Social, Ata da Assembleia Geral Ordinária de 2016, Manual de Conduta Ética, Organograma, Relatório da Administração e Balanço Patrimonial de 2016; artigos, bancos de dados, literatura especializada em boas práticas de governança. A entrevista foi realizada no dia 14 de novembro de 2017 na sede administrativa. Ao final da entrevista, ocorreu um convite para visita das instalações da cooperativa, por onde percorreu-se a seção de comunicação, contabilidade, controladoria, financeiro, logística, manutenção, recursos humanos, tecnologia da informação e setor técnico.

## **4 RESULTADOS**

A Cooperativa Agropecuária X foi fundada em 12 de março de 1950, por iniciativa de 24 produtores rurais, os quais buscavam alternativas para a comercialização da produção de trigo. Neste período, o governo brasileiro começou a estimular o cooperativismo, utilizando-o como instrumento de política agrícola e alternativa de desenvolvimento e modernização agrária. Atualmente, possui 4.171 associados, 25 núcleos, 248 funcionários e está presente em 9 municípios da região.

Para escrita dos resultados, foram utilizadas as respostas do questionário aplicado na cooperativa, juntamente com uma interpretação da equipe em relação às constatações feitas. Procurou-se também, realizar apontamentos pontuais, em relação a sugestões de melhoria na gestão.

Os resultados serão apresentados de acordo com as 04 diretrizes para boas práticas de governança, porém divididos em: Representatividade e Participação, Direção Estratégica; Gestão e Fiscalização.

### **4.1 Diretriz de Representatividade e Participação**

Com relação a diretriz Representatividade e Participação, o entrevistado relata que a assembleia geral ordinária (AGO) da cooperativa não ocorre em regime de representação por

delegados. Em termos percentuais, aproximadamente 10% dos cooperados assinaram a lista de presença na última AGO. Segundo o entrevistado, o motivo para essa baixa participação dos cooperados nas assembleias tem relação com a confiança do cooperado na administração da cooperativa. Dessa forma, algumas medidas são adotadas com o objetivo de estimular a participação dos cooperados nas assembleias, como por exemplo, a realização de miniassembleias nos núcleos.

Acredita-se que esse percentual de cooperados que assinaram a lista, pode e deveria ser bem maior, visto que o cooperado é dono e usuário da cooperativa. Também, acredita-se que a postura dos associados em não comparecer nas assembleias pelo fato de confiarem na cooperativa é errada, pois para o sistema cooperativo funcionar melhor, devem ser cumpridas as normas que o regulam, dentre elas, a realização das AGOs com a participação voluntária dos associados.

No ano de 2017 a participação nas pré assembleias foi de aproximadamente 33% dos associados. Diante deste cenário nada animador, questionado sobre quais seriam os dois fatores que melhor explicam a motivação dos cooperados a participarem das assembleias, ele cita a divulgação dos resultados financeiros e contábeis e as eleições para os conselhos. Com isso, as AGOs que tratam de outros assuntos possuem uma adesão muito baixa.

Diante do exposto, nota-se que precisam haver outros meios de motivação para que o associado sinta essa vontade e necessidade de participar das assembleias, e conseqüentemente estando atualizado sobre informações pertinentes a cooperativa, com a qual ele possui sua movimentação de produtos.

O que ocorre na maioria das cooperativas, é a participação dos associados apenas quando a cooperativa está passando por momentos de dificuldade ou alguma crise séria, onde é discutida a intervenção nos preços dos produtos, ou seja, quando afeta o associado diretamente.

Uma das preocupações que as cooperativas precisam ter, é fazer comunicados de assembleias de forma mais clara e objetiva, para que o associado realmente entenda a necessidade e a importância da sua participação quando convocado.

Quanto a este ponto, o entrevistado conta que os itens do edital de convocação das assembleias gerais permitem aos cooperados a compreensão dos temas que serão tratados, sem a necessidade de outros materiais complementares.

Na cooperativa o conselho consultivo é o comitê eleitoral formalizado e com independência para conduzir os processos eletivos, há o voto secreto e direção dos núcleos.

A votação é realizada nas pré-assembleias. Nos núcleos há as indicações para o Conselho de administração, conselho fiscal e conselho consultivo, sendo esses os mecanismos de votação utilizados nas assembleias. Nas deliberações das assembleias ocorre a contagem dos votos e registro em ata dos resultados. A contagem dos votos é feita por uma comissão de cooperados. Os membros do CF são votados individualmente por municípios.

Em relação ao perfil dos inscritos como candidatos aos cargos eletivos, o nome deles não é divulgado antes da AGO. Conforme o estatuto, o cooperado candidato à vaga deve entregar 70% da produção na cooperativa, não pode negociar com os concorrentes e precisa ser um cooperado ativo.

Nas últimas três eleições para CA/direção teve somente uma chapa, isso pode ser algo negativo, pois tem se poucas ideias, propostas limitadas, ou seja, não tem uma concorrência, assim, como consequência a única chapa formada poderá não buscar ser eleita com tanta determinação.

Outro aspecto importante que o entrevistado relatou, foi que eles têm a preocupação de que a formação das chapas para os órgãos estatutários, e nos processos decisórios da cooperativa, tenha representatividade dos diferentes segmentos de cooperados.

Acerca das formas de comunicação do cooperado com a cooperativa, os dois meios mais utilizados pelos cooperados para expressar sua opinião, é nas pré-assembleias e por telefone, no entanto, a comunicação entre a cooperativa com o seu associado ocorre através das pré-assembleias, whatsapp, telefone e site.

Essa comunicação entre ambas as partes envolvidas é de extrema relevância, pois faz se necessário o associado estar informado sobre todos os aspectos que envolvam o seu dinheiro, produção e principalmente o negócio no qual ele é dono. Outra forma de comunicação é por meio de reuniões periódicas com seus cooperados de forma sistêmica. Essas reuniões ocorrem semestralmente.

Quando questionado se existe algum projeto de educação cooperativa na cooperativa, ele diz que sim, mas relata que poderia ser mais eficaz, abrangendo também os novos cooperados, sendo assim, alguns exemplos que poderiam promover a educação seriam através de viagens, eventos e palestras.

Já em relação a curso na área de governança cooperativa, ele relata que apenas o pessoal do conselho fiscal realizou cursos sobre governança que ocorreram na FecoAgro/RS e na Ocergs-Sescoop/RS.

Além disso, a cooperativa não tem um projeto específico para a formação de novas lideranças entre os cooperados, é bom ficar atento, pois no momento há varias cooperativas que estão enfrentando problemas com a sucessão em suas cooperativas.

## **4.2 Direção Estratégica**

Em relação a diretriz de Direção, ele relata que o conselho de Administração da cooperativa tem 11 membros, 2 membros estatutários do CA/Diretoria que cumprem expediente diário na cooperativa, sendo eles o presidente e o vice.

Também se ouviu que as principais atividades executadas pelos conselheiros de administração é, definir ou analisar estratégias, verificar números e operações, acompanhar a atuação dos diretores executivos, atender cooperados, atividades operacionais e realizar contatos externos.

Quanto ao processo de escolha do diretor presidente da cooperativa ocorre por meio de eleição na AGO a cada 3 anos, porém os cargos de diretor e presidente do CA são ocupados pelo mesmo dirigente. Outro ponto de atenção é que não existe um processo regular de apresentação da



cooperativa aos novos membros do CA/Diretoria, que contemple tanto informações internas quanto as descrições e responsabilidades de sua função.

Quanto a prestação de conta apenas os diretores executivos o fazem formalmente de suas atividades ao CA/Diretores não executivos. Existe ainda um mecanismo formal para avaliação periódica de atuação na cooperativa somente para o executivo contratado, através de análise de desempenho que ocorre de forma anual. Esse executivo realiza a condução dos assuntos administrativos do dia a dia da cooperativa.

#### **4.3 Gestão e Fiscalização**

A respeito da diretriz gestão e fiscalização, o entrevistado expõe que a cooperativa possui um planejamento com definições de metas, e dispõem também de um código de ética e conduta.

Referente a questões de programas de responsabilidade social e/ou ambiental, ele informa que existe sim, mas são ações pequenas, entretanto acredita-se que é de suma importância a cooperativa ter e melhorar estratégias relacionadas a responsabilidade social/ambiental colaborando com a conservação dos recursos naturais e do meio ambiente, ainda mais em se tratando de uma cooperativa agropecuária.

Relativo a controles internos, as funções executadas pela controladoria, são auditar processos de controle da cooperativa (caixa, estoque, operações internas dos setores), emitir inventários, conferir apuração dos custos, auxiliar na organização de um sistema de controle adequado.

A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao CF, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse conselho.

Há uma estrutura própria de auditoria interna, composta por duas pessoas. O diretor administrativo com a ajuda da auditoria externa é responsável por definir as diretrizes de atuação da auditoria interna.

#### **4.4 Outras definições**

Quando questionado sobre os principais desafios da gestão, para executar as boas práticas de governa cooperativa, o representante da cooperativa agropecuária cita inteligência artificial, evolução tecnológica, credibilidade junto ao quadro social e apresentar bons resultados em relação a concorrência.

Outro desafio refere-se ainda à crise ocorrida em 1994. A cooperativa vem até os dias de hoje se recuperando do prejuízo que teve, e se reerguendo ao longo dos anos. Quando questionado sobre quais fatores foram fundamentais para os bons números apresentados no faturamento nos últimos anos, o entrevistado diz que é graças as boas condições climáticas para a cultura da soja e também em razão de uma gestão mais profissionalizada, recuperando assim, a credibilidade e confiabilidade dos cooperados.

Para cuidar da governa da cooperativa da existe um comitê de gestão formado por 6 membros, sendo eles: o presidente e vice-presidente do conselho de administração; o diretor administrativo e o financeiro; o gerente comercial de grãos e o gerente comercial de insumos. Esse comitê existe desde 1997 e tem reuniões semanais. Ainda, o entrevistado afirmou que não tem um manual ou uma literatura definida a respeito da governança cooperativa.

Em relação aos 4 pilares da Governança Cooperativa, puderem ser percebidas as seguintes características e ações na cooperativa:

1. **Transparência:** informar para as partes interessadas todas as informações seja através do site, nas assembleias e pessoalmente na cooperativa;
2. **Equidade:** tratamento justo e igualitário para todos, sem discriminação, seja para os pequenos, médios ou grandes agricultores;
3. **Prestação de contas:** os agentes prestam contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;
4. **Responsabilidade corporativa:** os agentes zelam pela sustentabilidade da Cooperativa, visando a longevidade, incorporando as questões de ordem social e ambiental na decisão dos negócios e operações.

## CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a governança cooperativa em uma cooperativa agropecuária na região central do RS. Através desta pesquisa foi possível evidenciar como é importante executar as boas práticas de governança na Cooperativa. Não se constatou uma estrutura de Governança Cooperativa bem estruturada e definida. Como pode ser percebido no organograma, não há ainda uma governança cooperativa visível, pois está numa fase inicial e piloto.

Através deste estudo foi possível ampliar o conhecimento sobre cooperativas, cooperativismo, cooperativas agropecuárias, princípios cooperativistas e governança cooperativa. Por ser um tema em construção e recente para muitas pessoas, foi possível criar uma visão sobre a importância da governança cooperativa para efetivamente ser implantada. Apesar da grave crise que a Cooperativa enfrentou em 1994 por motivo de uma má gestão, severa restrição de crédito rural para custear as lavouras, utilização de recursos do capital de giro para o financiamento das lavouras dos associados e também devida a frustrações na colheita da soja, não impediram que ela voltasse a crescer novamente nos últimos anos, possibilitando realizar sobras condizentes com o seu faturamento e, conseqüentemente, através de uma gestão mais profissionalizada e resgatando para os seus cooperados a credibilidade e confiança mútua.

Para crescer e se fortalecer cada vez mais, a cooperativa precisa ter sua estrutura de gestão mais qualificada, assim como sua estrutura de governança, reforçando assim os papéis da governança cooperativa, não presente apenas nas empresas tradicionais, mas, muito particularmente, nas organizações cooperativas. O aprimoramento e fortalecimento dos instrumentos

de governança são altamente impactantes no desdobramento da organização e na durabilidade da respectiva cooperativa estudada. A consolidação da cooperativa estudada e da governança em epígrafe assume aportes positivos no desenvolvimento da comunidade local, em especial pelos números expressivos apresentados no decorrer do ano de 2016.

Os objetivos inicialmente propostos para este estudo foram respectivamente alcançados. Contribuíram para o melhor andamento do estudo o fato do Diretor Administrativo e financeiro da cooperativa fazer parte da organização desde 1988, o que possibilitou inclusive, facilidades de acessos a documentos, visita a instalações e a interação com os dados. A governança cooperativa é um método recente e está em fase de amadurecimento nesta cooperativa, com a formalização destas boas práticas que vão qualificar o modelo de governança, e garantir a perenidade e sustentabilidade da cooperativa no ramo agropecuário.

## REFERÊNCIAS

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. Rio de Janeiro. 2004.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>. Acesso em: 22 de nov de 2017.

MENDES, G. de M.; RODRIGUES, J.A.; **Governança Corporativa**: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattnher. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000,50 p. Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola) – Escola Superior de Agricultura “Luz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. Piracicaba. 2000.

NASCIMENTO, Fernando Rios do. **Cooperativa como alternativa de mudança**: uma abordagem normativa. Rio de Janeiro: Forense, 2000, 209 p.

OCB – Organização e SINDICATO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Movimento livre da influência do Estado**. Disponível em [http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao\\_no\\_brasil.asp](http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp). Acesso em: 21 mai.2016

OLIVEIRA, Helnon de. **Como organizar e administrar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PINHO, Diva Benevides. **Bases Operacionais do Cooperativismo**. São Paulo: CNPq, 1982.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J.A.V.; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Rev. Adm.** (São Paulo) , Mar 2012, vol.47, no.1, p.112-123.

SILVA, E. A.; PEREIRA, J. R.; BOTELHO, M. I. V. **A Organização Cooperativa e seus Princípios Democráticos**. Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v.7, n. 2, p. 135-147, 2005.

VALADARES, José Horta. **Moderna administração de cooperativas**. Belo

Horizonte, maio 2002a. (Apostila FORMACOOOP – Mód.II - SESCOOP/BA, realizado em nov. 2004).