

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

**CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ESTRATÉGICAS NUMA
COOPERATIVA DO SUL DO BRASIL¹
CONVERGENCES AND STRATEGIC DIVERGENCES IN A COOPERATIVE
OF SOUTHERN BRAZIL**

Adelar Francisco Baggio², Martinho Luís Kelm³

¹ Projeto de pesquisa realizado no curso de doutorado da Unijuí

² Doutorando

³ Orientador

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações possuem problemas de potenciais conflitos entre os seus proprietários, gestores e/ou demais agentes internos e externos, mesmo que algumas vezes estes conflitos não se manifestem. As características diferenciadas das organizações podem criar condições especiais que geraram problemas específicos, podendo provocar prejuízos no desempenho dos seus negócios.

Este cenário não é diferente com as organizações cooperativas, cujos proprietários são seus associados e estes elegem e/ou contratam os gestores dos seus empreendimentos. Se nas organizações tipicamente de mercado como as sociedades anônimas onde a temática tem sido exaustivamente debatida ainda não se encontrou respostas efetivas para esta problemática, nas organizações cooperativas este debate é extremamente seminal e merece toda a atenção da academia dada a importância econômica e social deste modelo organizativo.

Buscando entender estes conflitos vigentes nas cooperativas foi realizado um estudo sobre as convergências e divergências de interesses entre os membros dos Conselhos Superiores, dos Gestores, dos Delegados dos Associados de uma cooperativa agropecuária localizada na região central do Rio Grande do Sul, tendo como base o levantamento de informações realizado no ano de 2010 e cujos resultados iniciais são apresentados neste estudo.

2. REFERENCIAIS TEÓRICOS

A nova Economia Institucional (NEI) que tem como principais autores Ronald Coase (1937), Oliver Williamson, Douglas North e Commons (1931), contribui de forma relevante para o entendimento dos conflitos que ocorrem nas organizações. As várias correntes que integram a NEI, segundo Pivoto (2015, p. 47) apresentam óticas complementares com relação ao assunto. Pode-se salientar as seguintes visões: a Teoria da Firma, dos Custos de Transação, dos Direitos de Propriedade e da Contratação Incompleta.

Essas Teorias nasceram de estudos das empresas mercantis e posteriormente tiveram as preocupações teóricas e pesquisas empíricas ampliadas para outros tipos de organizações. No caso das instituições associativas a “questão” é mais complexa do que nas empresas mercantis

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

que possuem delibera e claramente a o lucro como o principal foco convergente dos interesses de todas as pessoas envolvidas na corporação.

Pode-se afirmar que as teorias da administração não abordam diretamente esta questão, contudo tratam da questão da “agência” nas organizações sob a ótica do “poder, da liderança (estratégica e executiva)” e da gestão. Os conflitos de agência dificilmente são erradicados nas organizações onde há separação da gestão entre os proprietários e os gestores das mesmas. Deve-se então adotar ferramentas administrativas que busquem minimizar estes conflitos. O planejamento estratégico e a gestão estratégica contribuem de forma relevante na busca da minimização dos conflitos, contudo a ferramenta mais eficaz é a governança que, no caso das cooperativas, se denomina de governança cooperativa.

Boa parte dos princípios e dos procedimentos da governança já eram adotados pela CLS no final da 1ª década do século passado. A relativa tranquilidade e expressiva convergência de interesses estratégicos ocorrem nos momentos em que a cooperativa apresenta equilíbrio financeiro, a diretoria possui credibilidade, a cooperativa gera resultado e o quadro associativo consegue acompanhar de perto a gestão da sua entidade.

Os conflitos emergem com força nos momentos em que o quadro associativo não tem mais confiança na diretoria e/ou quando surgem sinais de crescente endividamento da entidade e/ou quando ocorrem situações que criam instabilidade na organização ou perigo de liquidação da mesma. Surgem, então, embates, articulações e posturas voltadas para que ocorram relevantes mudanças na cooperativa. Nestes casos, o foco central é o questionamento da diretoria eleita.

Outro referencial importante que pode gerar conflitos é a vivência interna da gestão democrática, prevista num dos princípios do cooperativismo. Diferentemente das empresas mercantis que agregam o poder à posse e ao capital, nas cooperativas o poder está pulverizado, pois cada associado equivale a um voto. O ambiente democrático favorece a participação, a necessidade da transparência e as possibilidades de surgirem diversidade de interesses entre os agentes da gestão.

O poder e a liderança podem assumir o papel de promover o bom desempenho das cooperativas, como podem se tornar entraves no processo de gestão. A liderança, marcada fortemente pelo poder, é a força incentivadora e dimensionadora que torna possível o desenvolvimento das organizações. Nenhum processo de mudança vai longe sem o envolvimento e o apoio da liderança da organização.

Outro referencial que pode contribuir para o entendimento dos conflitos de interesses entre os agentes está relacionado com a diversidade de visões e de postura diante da sociedade e dos negócios. A política partidária, a religião, o tamanho e diversidade de negócios, a maior ou menor tendência ao risco, nível cultural e a maior ou menor rapidez na implantação de inovação são elementos que podem gerar diferentes interesses entre os agentes a cooperativa, gerando desdobramentos negativos no desempenho da mesma.

3. METODOLOGIA

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

3.1. Informações sobre a CLS

Para a apresentação do estudo, será utilizado a denominação de Cooperativa CLS, sem especificar sua real denominação, mas tendo como base todos os dados reais desta instituição. A Cooperativa em análise é a maior da sua região, situa-se entre as cinco maiores cooperativas do Rio Grande do Sul na produção de suínos e está entre as três maiores na produção de leite. Possui ainda dois supermercados, cinco lojas agropecuárias e duas farmácias. Foi fundada em 1947 por 387 produtores rurais, sendo que em 2006 este número já tinha se elevado para 2.886 associados e atualmente possui um total de 4.400 associados situados em 130 municípios agrupados em oito regiões empregando 2.400 funcionários. Os associados estão representados atualmente por 146 delegados e a entidade alcançou o faturamento de R\$ 1,08 bilhão em 2015, com R\$ 28 milhões de sobras líquidas e prevê para 2020 o faturamento de R\$ 2 bilhões de reais.

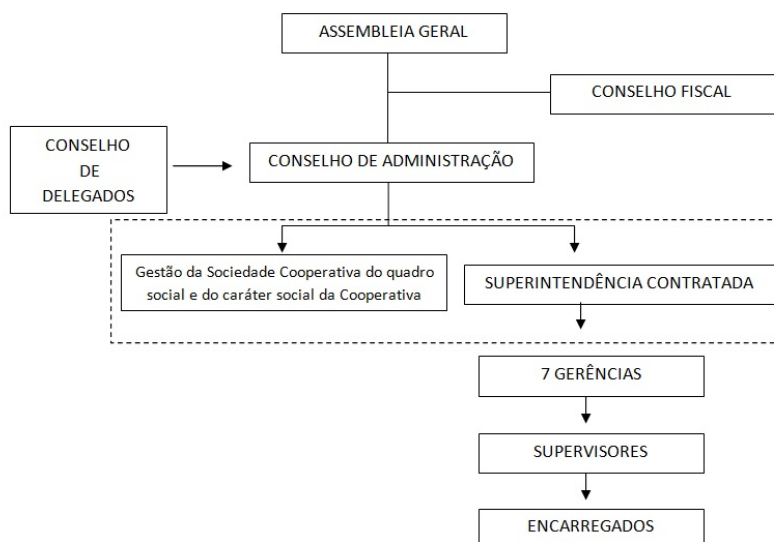
Segundo os documentos analisados e as manifestações dos diretores ouvidos neste estudo, o ano de 2004 marcou o início de nova fase de equilíbrio financeiro da Cooperativa CLS que permanece até hoje, superando definitivamente a pior crise de sua história que ocorreu nos primeiros anos da década de noventa do século passado. A crise se mostrava tão grave que a Diretoria convocou uma Assembleia Geral Extraordinária visando “vender” a entidade para uma empresa multinacional. Os associados não aceitaram a proposta da Diretoria e se prontificaram a capitalizar recursos financeiros próprios visando superar a crise. Contudo, exigiam que fossem feitas mudanças dos dirigentes e do estilo de gestão da cooperativa.

Segundo os diretores, as principais estratégias utilizadas para superar a crise foram: reorganização administrativa com destituição da Diretoria e dos Membros dos Conselhos; profissionalização da gestão da cooperativa; definição do foco principal para as cadeias produtivas de suínos e leite; planejamento estratégico para curto, médio e longo prazos; adoção de mecanismos de maior transparência na gestão; organização do quadro associativo por localidades com escolha de Delegados; adoção de novas tecnologias nas propriedades dos associados e nas agroindústrias; uso intensivo do *benchmarking* no Brasil e no exterior; contratação de consultores externos; construção de convergências estratégicas; rédeas curtas nos gastos; agressividade “comercial”; e, muito trabalho.

A Cooperativa possuía no ano de 1996 estrutura organizacional abaixo:

Figura nº 1 - Organograma da Cooperativa CLS

Evento: XXII Jornada de Pesquisa



Fonte: Cooperativa CLS, 1996

Com relação ao organograma, pode-se perceber que o Conselho de Delegados exercia o papel de órgão semelhante aos Conselhos Consultivos do Conselho de Administração e os delegados se constituíam no principal canal de comunicação entre a Cooperativa e os associados. Já o Conselho de Administração sempre se constituiu no principal órgão que estabelece o elo de interação entre a Assembleia Geral e a estrutura de gestão da cooperativa. Exercia o papel de principal órgão das deliberações relacionadas com todas as frentes da cooperativa, e, em conjunto com o Conselho Fiscal desempenhava a função de penalizar ou de desligar associados que não estavam alinhados com as convergências estratégicas da cooperativa.

Inserido nesta estrutura, o Presidente do Conselho e o Superintendente contratado se situavam no mesmo nível de decisão, contudo com incumbências diferentes. O Presidente do Conselho se atinha mais à gestão dos aspectos relacionados com a Sociedade Cooperativa e do caráter social da cooperativa. O Superintendente gerenciava os negócios e as pessoas da cooperativa, ou seja, o caráter econômico (os negócios) da cooperativa. Os dois Dirigentes desenvolviam diálogo e interação permanente sobre os interesses da cooperativa. Para as gerências foram contratados profissionais qualificados.

3.2. Coleta, Sistematização e Análise dos Dados

O levantamento dos dados teve um objetivo descritivo e foi realizado com uso de formulário estruturado, conforme consta no anexo deste texto, e sua aplicação direta para os participantes do processo durante quatro encontros regionais promovidos pela Cooperativa. Os quesitos incluídos no formulário atenderam os seguintes critérios/blocos: a) alinhamento cooperativista e interesses predominantemente coletivos; b) insatisfação e conflitos internos na cooperativa; e, c) interesses

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

peçoais, familiares e/ou de grupos (quetos) específicos.

Os quesitos do formulário que estavam relacionados com primeiro critério/bloco são os seguintes: 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 17, 20 e 21. Aqueles que integram o segundo critério/bloco são: 4, 6 e 19; e finalmente, os que se incluem no terceiro critério/bloco são 1, 2, 10, 15, 16 e 18.

A aplicação do formulário foi precedida de detalhadas explicações, pois poucos dos entrevistados que preencheram o formulário não tinham formação escolar além do 1º grau. Contudo, acima de 90% dos entrevistados possuem idade acima de 50 anos, muita experiência nos seus negócios e várias dezenas de anos de vivência cooperativista.

Após explicar de forma detalhada o formulário, foi feito um teste preliminar que serviu de treinamento para o preenchimento do instrumento da coleta de dados. Durante o período do preenchimento do formulário não foram permitidas conversas em público e nem entre os participantes. As instalações onde foram realizados os encontros regionais possuíam amplo espaço, permitindo condições para que o preenchimento do formulário fosse feito de forma individual.

O total de participantes nos quatro encontros somou 131 pessoas que pertenciam ao Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Gestores da Cooperativa, Delegados de Associados e respectivos suplementes. Responderam o formulário acima de 95% dos dirigentes que ocupavam os cargos citados acima. O formulário continha 22 quesitos e cada entrevistado indicou três opções de sua preferência que coincidiam com as principais razões que o motivaram para assumir o cargo que exercia na época, conforme está expresso no modelo do formulário. As opções possuíam importância diferenciada, sendo que a 1ª opção representava o quesito mais importante, a 2ª como tendo importância menor do que a 1ª e a 3ª como sendo de menor importância de que a 2ª opção. Todos os presentes responderam as questões do formulário e entregaram para a equipe encarregada da sistematização.

Após a coleta, os dados foram sistematizados por uma equipe técnica da CLS tendo como coordenação em Consultor externo e professor universitário. A sistematização dos dados ocorreu com base na tabela de número 1 apresentada a seguir, tendo em vista o agrupamento dos quesitos dos três blocos acima referidos e o total de cada quesito. Cada quesito recebeu a identificação através de percentuais no respectivo bloco e no quadro total de todas as questões.

A tabela nº 1 a seguir representa o quadro geral de todos os quesitos e os respectivos percentuais atribuídos em cada um deles na consolidação do total das três opções, respectivamente localizadas nas linhas 1, 2, 3 e total.

Tabela nº 1: Sistematização dos dados coletados junto aos dirigentes e delegados entrevistados

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

OPÇÕES	1	%	2	%	3	%	TOTAL	%	QUESITOS
1.	0	0	0	0	0	0	0	0	Política-partidária
2.	1	0,76	0	0	0	0	1	0,25	Religião
3.	0	0	0	0	0	0	0	0	Raça
4.	2	1,5	0	0	0	0	2	0,51	Insatisfação diante da situação
5.	5	3,88	9	7	7	5,3	21	5,55	Empreendedor (inovador)
6.	1	0,76	0	0	1	0,76	2	0,51	Oposição interna (da diretoria ou do grupo)
7.	15	12,0	9	7	10	8,53	34	8,6	Convite da Diretoria da cooperativa
8.	4	0,30	1	0,76	3	2,30	8	2,06	Sucesso nos seus negócios
9.	10	8	13	10	8	6,2	31	8,5	Postura familiar e comunitária
10.	3	2,30	1	0,76	0	0	4	1,02	Representante de uma corrente de interesses específicos
11.	10	8	22	16,76	13	10	45	11,10	Alinhamento com a visão e o plano futuro da cooperativa
12.	13	10	23	17,5	10	8,53	46	11,90	Confiança na atual diretoria da COSUEL
13.	4	3	15	12,0	10	8,53	29	7,4	Consciência e/ou crença cooperativista
14.	2	1,5	1	0,76	1	0,76	4	1,02	Formação/especialização pessoal
15.	0	0	0	0	0	0	0	0	Degradu para ascensão social
16.	0	0	1	0,76	1	0,76	2	0,52	Buscar vantagens pessoais e/ou familiares
17.	38	30	17	13	37	29,05	92	24,50	Somar forças na corrente COSUEL que visa um futuro de sucesso e segurança da cooperativa como um todo
18.	0	0	0	0	1	0,76	1	0,25	Ter status (prestígio diferenciado) na comunidade/região
19.	0	0	3	2,30	0	0	3	0,75	Conflitos com diretoria, gerências e/ou outros Delegados da COSUEL
20.	19	15	6	4,4	14	10,52	39	10	Sugerido e forçado pelos associados do grupo
21.	4	3,0	9	7	8	8	21	5,56	Bom desempenho alcançado quando ocupou outros cargos
22.	0	0	0	0	0	0	0	0	Outra razão:
TOTAL	131	100%	130	100%	124	100%	385	100%	

Fonte: Elaborada pelos autores

A direita da tabela consta o conjunto dos 22 quesitos que integravam o formulário, cuja

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

numeração consta na 1ª coluna à esquerda da tabela. A coluna “opções” localizada à esquerda da tabela indica que cada entrevistado podia escolher até 3 quesitos entre os 22 que integraram o formulário. As colunas números 1, 2 e 3 representam a quantidade de opções possíveis de serem indicadas pelos entrevistados. A coluna “total” localizada à direita da tabela retrata a quantidade de opções dos entrevistados para cada quesito, ora como 1ª opção, ora como segunda e ora como terceira. As colunas da tabela nº 1 apresentada na página acima retrata o quadro da sistematização das informações. Representa as opções dos 22 quesitos por bloco e sua escolha pelos entrevistados, tendo vista os pesos diferenciados da 1ª, 2ª e 3ª opção. As colunas identificadas pelo sinal % da tabela representam o percentual de indicações de cada quesito pelos entrevistados por encontro e no quadro geral das três opções

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

A análise dos dados foi feita com base na tabela 1 que representa a sistematização das informações coletadas. Os quesitos que tiveram mais indicações como 1ª opção estão retratados na tabela 2 a seguir:

Tabela nº 2: Relação dos Quesitos com maior Frequência

1ª opção	Quesitos Indicados	2ª opção	Quesitos Indicados	3ª opção	Quesitos Indicados
15	38	12	23	17	37
20	19	11	22	20	14
7	15	17	17	11	13
12	13	13 e 20	15	7, 12 e 13	10
9 e 11	10	9	13	9	8
				5	7

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados evidenciam que quatro quesitos não foram indicados por nenhum entrevistado, são eles: políticas partidárias (1), raça (3), degrau para ascensão social (15) e outros (22).

Os resultados expressam muito bem o grau de convergência entre os principais interesses e os objetivos comuns dos gestores superiores das cooperativas e da liderança dos associados. O primeiro bloco representa 96,10% das opções dos entrevistados, confirmando a existência de um pacto de crenças e atuação estratégica conjunta dos Gestores, Delegados dos Associados e Conselhos Superiores da CLS. O segundo bloco representa 2,08% das opções, o que evidencia a insignificância dos conflitos e da insatisfação dos associados. O terceiro bloco representa 1,82% das indicações dos entrevistados, o que mostra que existem associados que buscam interesses pessoais, e familiares e/ou de grupos específicos, contudo de forma inexpressiva.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

A análise em separado dos quesitos mais indicados da 1ª opção são da maior relevância, pois expressam as respostas mais importantes dos entrevistados. As citações dos quesitos 17 e 20 da 1ª opção somam 57 indicações do total, o que representa 41,18% do total. Elas se referem a *“somar forças na corrente CSL que visa um futuro de sucesso e segurança da cooperativa com um todo”* e *“a pressão dos grupos de associados para os gestores assumirem cargos da gestão superior da cooperativa”*

Com o acréscimo do número de citações do quesito 7, o total sobe para 72, ou seja, 54,54% e se forem somadas as citações dos quesitos 11 e 12 o valor resultante soma 95 indicações, ou seja, 71,96% do total. Novamente, pode-se concluir que existe convergências estratégicas entre os interesses e objetivos comuns dos Associados, Gestores e Conselheiros dos Órgãos Superiores da CLS.

O resultado da análise dos dados coletados na CSL evidencia que existem, embora em pequeno grau, conflitos de agência, contudo as estratégias utilizadas pela cooperativa reduzem significativamente as divergências entre os agentes da entidade.

4.1 Fatores que explicam o alto grau de convergência

Conforme relatado pelos gestores entrevistados na pesquisa, o elevado grau de convergência observado deve-se muito ao fato dos associados terem decidido assumir o enfrentamento da crise financeira da cooperativa ocorrida na década de 90 do século passado. Aquele momento histórico fomentou uma consciência da importância da cooperativa para a sobrevivência e crescimento dos negócios dos associados e, conseqüentemente, das suas famílias.

Deve-se ainda mencionar que a diferença existente entre a CLS e outras cooperativas agropecuárias do RS, no repasse dos insumos para seus associados, já que é a única que cobra dos associados apenas o custo de compra, oportunizando com isto melhores condições para rentabilizar os negócios dos mesmos. Esta dinâmica comercial acaba sendo vista como uma busca de transparência da Cooperativa de modo a gerar uma efetiva participação dos associados na sua gestão e a atuação destacada do Conselho de Administração.

A dimensão social também merece destaque visto que foi promovido um desenvolvimento de um amplo programa de capacitação dos associados e seus familiares, com a execução de um conjunto de programas sociais voltados para as mulheres, crianças e jovens filhos de associados que são somados a eficaz assistência técnica fornecida pelos profissionais da cooperativa para os associados.

A construção e funcionamento do complexo agroindustrial que agrega valor a matéria prima dos associados, viabilizando competitividade dos seus produtos no mercado nacional e internacional sem dúvida teve um grande impacto na autoestima do quadro social e nas possibilidades de incremento de renda na propriedade, reforçando a consciência e o comportamento dos associados como sendo donos da cooperativa. Os entrevistados destacaram a expressiva liderança política do Presidente do Conselho e a grande capacidade de gestão do Executivo contratado pela cooperativa que implantou o planejamento estratégico e a gestão estratégica profissionalizada,

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

com visão de resultados e com foco voltado para o mercado;

Na dimensão política, a organização e atuação dos delegados representantes dos associados oportunizou uma contínua interação no quadro associativo que também gerou uma reafirmação dos associados mais antigos da cooperativa de que a entidade foi criada visando rentabilizar os negócios das famílias de tudo o quadro associativo. Em suma, a atenção permanente e preventiva Diretoria e dos Conselhos de Administração voltada para eventuais fatos ou iniciativas que podem resultar no surgimento de conflitos que prejudiquem a cooperativa foi sistematicamente mencionado pelos entrevistados como fator relevante ao equilíbrio conquistado pela entidade.

4.2 Principais Fatores que podem gerar Conflitos de Governança nas Cooperativas

Do conjunto de estudos teóricos sobre a fidelidade do quadro social com a cooperativa, somado as manifestações obtidas na presente pesquisa é possível identificar alguns fatores que dificultam a construção de convergências estratégicas entre os atores das cooperativas (associados, gestores, conselhos).

As Cooperativas Agropecuárias, segundo Pivoto (2015, p.23) “ tem seus direitos de propriedade difusos ou vagamente definidos, gerando problemas de governança (carona ou *freerider*, horizonte, portfólio, controle e custos de influência), o que causa conflitos na organização cooperativa”. Cook (1995), por sua vez afirma que a maior parte dos problemas que surgem nas cooperativas tradicionais nas diferentes fases do ciclo de vida desta organização deve-se à falta de direitos de propriedade claramente definidos dentro dessas organizações. Isso leva à ocorrência de problemas de governança que dificultam a gestão e capacitação das cooperativas agropecuárias.

Observa-se também um conjunto de avanços díspares na profissionalização e na adoção de inovações pelos atores o que se reflete em desequilíbrios na participação e do papel da cooperativa entre seus diversos atores. A diversificação do portfólio de negócios da cooperativa ou, como define a Bonetti (2015) a “multicooperativa”, que buscam apoio no governo e que têm interação relevante com igrejas, sindicatos, e outras organizações associativas e a comunidade.

Este crescimento acabou gerando uma estruturação de complexas agroindústrias com comando “centralizado” de executivos contratados que não tiveram vivência cooperativista e que relativizam o papel desempenhado pelos canais de comunicação com os associados que assume um caráter preocupante com a diluição da ideologia que deu origem a estas instituições, reforçado pelo crescimento do número de jovens com nova visão do cooperativismo. Nas pequenas comunidades a presença da cooperativa sempre se constituiem um forte vetor de desenvolvimento ou, no mínimo, de oferta de produtos e serviços qualificados para estas comunidades. Este fato refletiu-se na tomada de consciência de Diretorias de algumas cooperativas com relação ao poder que a cooperativa lhe garantiu na região tornando-os mais importantes do que prefeitos, padres, pastores e outras autoridades. Este poder algumas vezes era demonstrado através de projetos que a cooperativa executava na comunidade em substituição a outras entidades, principalmente com relação aos bancos e a prefeitura municipal.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

4.3 Aspectos Relevantes da Liderança nas Cooperativas

Como se poderia esperar, normalmente o presidente é o grande líder e ele gosta de exercer a liderança que deve fazer um grande esforço para privilegiar os reais interesses e propósito da cooperativa. Isto torna-se ainda mais importante se for considerado, conforme manifestações dos gestores entrevistados nesta pesquisa, o fato que entre os associados de cooperativas existem líderes que defendem os interesses comuns do quadro associativo e outros que se agregaram em torno de “bandeiras” de segmentos específicos em detrimento daquelas da cooperativa, prejudicando o coletivo. Exemplos desta condição são ospartidos políticos, religião, interesses próprios ou de grupos específicos, etc.É importante que os líderes dos sócios tenham consciência deste fato e utilizem a liderança para o bem coletivo.

Deve-se considerar que o quadro associativo das cooperativas comumente não é homogêneo visto que apresenta diferenças com relação ao tamanho e tipo de negócio, possui formação diversificada, visão diferente das coisas, bem como seus interesses são diversificados e quase sempre centrados nas vantagens que a entidade pode lhe trazer. Estes fatores exigem que o Presidente tenha, por um lado, preocupações concretas voltadas para a gestão da cooperativa e, por outro, atenção especial aos diferentes grupos de associados.

O caráter democrático das cooperativas (cada associado/proprietário representa um voto) favorece, na maior parte das vezes, que ocorram embates internos nas entidades o surgimento de movimentos que resultam na estruturação de uma oposição que busca o poder através da conscientização e da articulação dos associados em torno de uma plataforma, constituída de duas abordagens. Uma, voltada para as deficiências da gestão realizada pelas pessoas que estão no poder e outra, focada em avanços da organização.

Até no final da década de oitenta o estilo presidencialista era marcado fortemente pelo assistencialismo e certas vantagens econômicas oriundas da legislação. A partir da década de 90, em função dos novos parâmetros da Constituição de 1988 da abertura da economia parte das cooperativas passaram a adotar um estilo voltado ao planejamento estratégico de gestão. Os caminhos para o bom funcionamento do poder, da liderança, da convergência de interesses dos associados-proprietários e a harmonia entre todos os atores do empreendimento cooperativo são difíceis, tortuosos e marcados pela relativa efetividade. As estratégias tradicionais, extremamente personalistas, não são mais suficientemente eficazes para equacionar todas as questões.

O *benchmarking* junto a outras empresas e cooperativas brasileiras e estrangeiras é muito utilizado na operacionalização desta estratégia, pois a maioria dos gestores e dos associados das cooperativas agropecuárias adotam mudanças de forma mais rápida quando visualizam demonstrações de sucesso com as mudanças em questão. Outra estratégia utilizada pelas cooperativas que se mostra insuficiente é adoção do planejamento estratégico no seu paradigma clássico. O planejamento estratégico foi muito importante para as cooperativas numa determinada época, principalmente nas décadas de oitenta e noventa do século passado e início do novo século, contudo tanto as teorias quanto as práticas da administração evoluíram e geraram mecanismos e estratégias mais eficientes e eficazes.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Não restam dúvidas de que a adoção do planejamento estratégico acoplado a programas de gestão pela qualidade total, trouxeram valiosas e avançadas contribuições na gestão das entidades associativas. Contemporaneamente a administração estratégica incorporou os referenciais do planejamento estratégico num paradigma mais completo, moderno e que viabiliza maior efetividade nas organizações o diz-se da gestão pela qualidade total.

A necessidade de priorizar o “foco para fora da cooperativa” e a permanência pela qualificação e profissionalização da gestão obrigaram as cooperativas a incorporarem definitivamente estratégias de melhoria contínua da produtividade e da qualidade. Outra inovação que foi introduzida é a participação dos funcionários nos resultados da Cooperativa, medida que oportunizou por um lado, aumento de produtividade da organização, e, por outro, atribuição de novos papéis do corpo funcional no poder da instituição e tornou as “sobras líquidas como principal indicador de avaliação da mesma”.

Outro avanço importante que emergiu e está se consolidando paulatinamente nas cooperativas é a valorização do seu “papel social e a preocupação com a comunidade”, de forma especial no seu território de atuação. Nesta linha surge o debate envolvendo a Governança que até poucos anos atrás não possuía um modelo construído e consolidado para as cooperativas. As cooperativas inovadoras passaram a criar “modelos” para sua realidade específica. As principais fontes e caminhos da busca das informações e novos comportamentos coerentes com a governança nasciam novamente do *benchmarking* de viagens ao exterior, de aproximação dos parâmetros do sistema cooperativista com os do sistema empresarial, de consultorias externas das organizações, da literatura especializada e de atividades criativas e empreendedoras dos gestores. As fontes e paradigmas disponíveis no mercado se fundamentavam quase exclusivamente no modelo da governança corporativa.

Vale salientar que as empresas mercantis já na década de oitenta e principalmente na década de noventa do século passado, adotavam largamente a governança, aliás, com amplo apoio e estímulo de governos, organizações mundiais e bolsas de valores de inúmeros países, inclusive o Brasil. Somente em 2008 surgiu o primeiro documento formal e abrangente da governança cooperativa. Trata-se do Manual de Governança elaborado pelo Banco Central para uso das cooperativas brasileiras de crédito. As cooperativas de crédito, se constituem no 1º Ramo Cooperativista do Brasil a adotar a governança cooperativa. O documento se tornou uma fonte importante para as cooperativas de outros ramos que desejavam adotar a governança.

A OCB, após a publicação do documento do Banco Central, firmou parceria com o Instituto Nacional de Governança Corporativa- IBCB para elaborar um documento específico para as cooperativas. O trabalho conjunto entre as suas entidades não foi dos melhores e o documento final não foi aprovado pelo Sistema Cooperativista.

A partir deste fato as duas entidades passaram a elaborar, de forma separada, documentos distintos. Os dois documentos foram divulgados nos últimos quatro anos e estão disponíveis para as cooperativas. A OCB realiza anualmente avaliação das melhores práticas de governança em cooperativas que são divulgadas pela própria OCB no Compendio das Melhores Práticas. Outro ramo cooperativista que já disponibilizou valiosos subsídios para a adoção da governança pelas

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

cooperativas é o Ramo da Saúde, através das suas instâncias administrativas de caráter estadual (Institutos Unimed Estaduais) e nacional (Unimed Central e Fundação Unimed Brasil).

O quadro atual da adoção de governança cooperativa pelas cooperativas agropecuárias assim pode ser caracterizado a partir de algumas cooperativas que encaram a governança como sinônimo de gestão. Referem-se a “governança da nossa cooperativa”, contudo nada de novo fizeram, a não substituir a palavra “gestão por governança”. Outras cooperativas contrataram consultorias externas com o objetivo de ajustar os seus estatutos e o regimento aos requisitos da governança, contudo as coisas continuam como antes, com algumas pequenas mudanças. Outro grupo de cooperativas adotou com sucesso a governança nos moldes da governança corporativa e estão fazendo adaptações tendo como referência a governança cooperativa. Finalmente, há cooperativas que estão implantando a governança pela imitação de experiências de outras cooperativas, o que muito bem explica a teoria institucional pelo isomorfismo;

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A CLS foi criada na década de quarenta do século passado com o objetivo explícito de servir aos seus associados, e a maioria das outras cooperativas agropecuárias do RS foram criadas a partir da década de cinquenta do mesmo século com estímulos especiais do governo. A CLS enfrentou várias e graves crises ao longo da sua história. Sempre foram superadas com uso de recursos dos seus associados ou venda de bens da cooperativa.

A maior parte das outras cooperativas enfrentaram suas crises principalmente com financiamentos externos com subsídios. Então, a união e o compromisso dos associados da CLS estiveram presentes desde o início da vida da cooperativa e isto favoreceu a construção de convergências estratégicas. Pode-se dizer que a história da maioria das cooperativas é marcada por conflitos de agência em menor ou maior escala. Muitas delas tiveram enormes dificuldades para superar os referidos conflitos. Inclusive, várias cooperativas conviveram com os conflitos durante décadas, com prejuízos para o seu desempenho e, finalmente, outras foram liquidadas em função de conflitos. Quase todos os casos das liquidações de cooperativas foram precedidos de conflitos de agência.

A governança pode se tornar uma valiosa ferramenta para favorecer a superação e/ou a prevenção de conflitos que podem prejudicar de forma acentuada a cooperativa, pois ajuda na construção do coletivo e da “harmonia necessária” entre os agentes a fim de obter sucesso nos negócios. Ajuda, também, na definição das funções do Presidente do Conselho de Administração, com focos voltados prioritariamente para o “político e o social” e do Executivo contratado que se preocupa principalmente com os negócios da cooperativa.

Contudo, não basta adotar a governança. É preciso, institucionalizar a gestão estratégica, cujo papel principal é fazer com que a cooperativa tenha desempenho no mercado acima da média das organizações do setor e, finalmente, voltar-se para território tendo como bases “o seu caráter social e o princípio básico da preocupação com a comunidade.

Existe um modelo amadurecido de governança em cooperativas? É provável que a resposta seja

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

negativa. Entretanto, existem sim diretrizes estratégicas do IBGC e da OCB, bem como valiosas experiências de cooperativas de vários ramos que já estão disponíveis para o sistema cooperativista. Apesar disto, sem dúvida existem ainda um conjunto de lacunas teóricas e aplicadas que justificam a continuidade da investigação mais aprofundada da academia de um segmento de cunho absolutamente estratégico ao desenvolvimento regional como é o cooperativismo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGGIO. F, Adelar; BAGGIO. K, Daniel. **Liderança na Empresa e no Empreendedorismo Feminino**. Porto Alegre: Conceitos, 2016.

BAGGIO. F, Adelar. *et al.* **Planejamento Estratégico em Redes de Cooperação e Empreendimentos Associados: para além da intuição**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

BAGGIO. F, Adelar. **Gestão Estratégica em Cooperativas**, 2016

BALESTRIN, Alsones. **Configuração em redes: uma opção estratégica para a competitividade das pequenas e médias empresas**. In: II Encontro Nacional de Estudos Organizacionais - ENEO. Recife, 2002.

BENETTI, Maria Domingues. Endividamento e crise no cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso FECOTRIGO/CENTRALSUL - 1975-83.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo et al. **Política Institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo: uma proposta preliminar de metodologia, pesquisa e implantação**. Resultados da primeira fase. Sesoop/Ocergs, abr. 2000.

COOK, Michael L. The future of Usagriculturalcooperatives: a neo-institucional approach. American Journal Of Agricultural Economics, Oxford, v.77, p. 1153-1159, dec. 1995.

FRIEDRICH. R, Laércio. **Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa Agropecuária do Rio Grande do Sul**. Convenção de contabilidade do RS, 2015.

Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas/ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

Governança Cooperativa: **Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito/ Banco Central**. Brasília, 2008.

HITT. A, Michael; IRELAND. R. D; HOSKISSON. E .R. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengege Learning, 2013.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Manual de Boas práticas de Governança Cooperativa/Sistema OCB.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIVOTO, Dieisson. Governança Cooperativa: os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias. 1 Ed: Porto Alegre, RS, 2015

RODRIGUES, Roberto. **Palestra de comemoração dos 24 anos da Comigo.** Informativo Comigo - COOPERATIVA. Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano, ano XVI, N180, jul. 2000.

SPEROTTO, L, Tiago; CERETTA, S, Beatriz. **Gestão Estratégica: conceitos e aplicações práticas.** IN: BAGGIO, F, Adelar; BAGGIO, K. Daniel. Gestão estratégica organizacional: aplicação de um planejamento estratégico. Porto Alegre: Evangraf, 2015.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia - participação e autonomia cooperativa.** 2 ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

VASCONCELLOS Filho, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Afinal, o que é planejamento estratégico? Revista de Administração de Empresas FGV,** vol. 18, n. 2., p. 11, abr./jun. 1978.