

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



Sessão Temática ST5: Cooperativismo, economia colaborativa e desenvolvimento

## COOPERATIVISMO E GOVERNANÇA: UM ESTUDO DA COOPERATIVA DE FRUTICULTORES DE PANAMBI/RS

COOPERATIVISM AND GOVERNANCE: A STUDY OF THE FRUIT GROWERS COOPERATIVE IN PANAMBI/RS

COOPERATIVISMO Y GOBERNANZA: UN ESTUDIO DE LA COOPERATIVA DE CULTIVOS DE FRUTAS EN PANAMBI/RS

Deise de Moura Tolfo<sup>1</sup>, Carlos Eduardo Ruschel Anes<sup>2</sup>, Dione Joel Thomas<sup>3</sup>, Euclides Spies<sup>4</sup>, Rozelaine Rubia Bueno D'Almeida<sup>5</sup>, Schana Shirley Silva<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Discente do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, *Campus* de Cerro Largo/RS. E-mail: [deisetolfors@hotmail.com](mailto:deisetolfors@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Professor e Pesquisador do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, *Campus* de Cerro Largo/RS. E-mail: [carlos.anes@uffs.edu.br](mailto:carlos.anes@uffs.edu.br)

<sup>3</sup> Discente do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, *Campus* de Cerro Largo/RS. E-mail: [dionejthomas@gmail.com](mailto:dionejthomas@gmail.com)

<sup>4</sup> Discente do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, *Campus* de Cerro Largo/RS. E-mail: [euclidesspies@gmail.com](mailto:euclidesspies@gmail.com)

<sup>5</sup> Mestre em Integração Latino-Americana pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. E-mail: [prrozelaine@gmail.com](mailto:prrozelaine@gmail.com)

<sup>6</sup> Discente do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, *Campus* de Cerro Largo/RS. E-mail: [schanass@hotmail.com](mailto:schanass@hotmail.com)

### RESUMO

O presente estudo teve por objetivo descrever a percepção dos cooperados, conselheiros, presidente e gestor da Frutipan quanto às estruturas de governança praticadas, que são realizadas por meio da participação dos cooperados. Para tanto, o percurso metodológico se deu através da pesquisa fenomenológica com objetivos descritivos. A natureza da abordagem desta pesquisa é a investigação qualitativa. A metodologia, por seu turno, teve como base a aplicação de um questionário para dez participantes, cujo objetivo foi identificar a percepção sobre governança e tomada de decisão. A transcrição das entrevistas e a realização da análise de conteúdo foram as técnicas escolhidas para obtenção dos resultados da pesquisa. Assim, foram delimitadas as seguintes categorias analíticas para a descrição dos resultados: i) Caracterização do gestor, conselheiros e cooperativados; ii) Descrição dos aspectos hierárquicos da cooperativa; iii) Percepção dos participantes sobre os processos de governança e tomada de decisão na cooperativa. Os resultados demonstram que a cooperativa Frutipan desempenha seus processos de governança através de princípios do cooperativismo e, por isso, as decisões tomadas sobre o futuro da cooperativa são estabelecidas por critérios democráticos, nos quais cada cooperado decide por meio de voto.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Governança. Tomada de Decisão.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo describir la percepción de los cooperativistas, consejeros, presidente y gerente de Frutipan en relación a las estructuras de gobernanza practicadas, que se orientan a través de la participación de las cooperativas. De esta forma, el recorrido metodológico se dio a través de la investigación fenomenológica con objetivos descriptivos. En cuanto a la naturaleza del enfoque, cabe destacar que el estudio se aborda a través de una investigación cualitativa. La metodología se basó en la aplicación de un cuestionario con diez participantes, que buscó identificar su percepción sobre la gobernanza y la toma de decisiones. La transcripción de las entrevistas y la realización del análisis de contenido fueron las técnicas elegidas para obtener los resultados de la investigación. Por lo tanto, se definieron las siguientes categorías analíticas para la descripción de los resultados: i) Caracterización del gerente, consejeros y cooperativistas; ii) Descripción de los aspectos jerárquicos de la cooperativa; iii) Percepción de los participantes sobre la gobernanza y los procesos de toma de decisiones en la cooperativa. Se puede concluir que la cooperativa Frutipan realiza sus procesos de gobierno de acuerdo con los principios del cooperativismo y las decisiones que se toman respecto al futuro de la cooperativa se establecen en los criterios democráticos, por lo cual cada cooperativa decide a través de su voto.

**Palabras clave:** Cooperativismo. Gobernancia. Toma de decisiones.

## ABSTRACT

The present study aimed at describing the perception of cooperative members, counselors, president, and manager of Frutipan regarding the employed governance structures, which are guided through the participation of cooperative members. For this purpose, the methodology used was the phenomenological research and objective description. As for the nature of the approach, the study is based on qualitative research. The methodology, on the other hand, used a questionnaire survey applied to ten participants, which sought to identify their perception of governance and decision-making. The transcription of the interviews and the performance of the content analysis were the techniques chosen to obtain the research results. Therefore, the following analytical categories were defined for the description of the results: i) Characterization of the manager, counselors, and cooperative members; ii) Description of the hierarchical aspects of the cooperative; iii) Participants' perception of governance and decision-making processes in the cooperative. Results showed that the Frutipan cooperative performs its governance processes in accordance with the principles of cooperativism and, for this reason, decisions regarding the future of the cooperative are made within the democratic criteria, in which each cooperative member decides through voting.

**Keywords:** Cooperativism. Governance. Decision Making.

## INTRODUÇÃO

O cooperativismo pode ser considerado como uma alternativa que permite a organização de atividades econômicas e sociais de forma participativa, cujo intuito é ser orientado pelas necessidades de seus membros. Segundo Pies, Baggio e Romeiro (2017), os vínculos

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:

estabelecidos nesses empreendimentos são constituídos pela essência da participação, da ajuda mútua, pela união dos esforços individuais e coletivos e pelo princípio democrático.

Os preceitos da governança em empreendimentos cooperativos estão imbricados nas questões que norteiam os processos administrativos organizacionais, determinados por um conjunto hierárquico que possibilita a ocorrência de processos decisórios. A Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, determina que os processos governança de cooperativas singulares ou centrais sejam conduzidos por meio de assembleia geral anual. Desse modo, cabe aos associados a responsabilidade de participação, por meio da qual é garantida o direito de voto para as decisões da cooperativa. A administração da cooperativa deve ser conduzida pelos membros do conselho de administração (ou diretoria), os quais devem ser eleitos pelos sócios, cuja duração de participação nessa atividade será de, no máximo, quatro anos. Ademais, deve existir um conselho fiscal, eleito anualmente, no qual haja, ao menos, dois terços do total de membros renovados no período em questão (BRASIL, 1971).

As boas práticas de governança de cooperativa requerem, logicamente, qualificação e habilidades dos membros que fazem parte da diretoria e dos conselhos, uma vez que são eles que estabelecem os fluxos administrativos e fiscais no sistema. Assim, a compreensão de regras e as atribuições legais de cada membro precisam ser muito bem delimitadas para que o processo de governança seja realizado de forma coerente com os propósitos da cooperativa (DAVIS; NETO, 2010).

Diante da relevância da temática sobre as boas práticas de governança cooperativista, este estudo apresenta uma compreensão dos princípios da governança e dos processos decisórios desempenhados pela Cooperativa de Produção Agroindustrial Frutipan, situada no município de Panambi/RS. Dessa forma, esta pesquisa pretende identificar como a cooperativa organiza seus processos de governança, com o intuito de compreender de que forma as decisões são tomadas. Para tanto, o seguinte problema de pesquisa foi estabelecido: Como ocorrem os processos de governança e tomada de decisões e quais as percepções dos gestores e dos cooperativados da Frutipan em relação a tais processos?

Para responder à questão de pesquisa, as especificidades e os processos de governança da cooperativa foram minuciosamente investigados, a fim de identificar a hierarquia e as relações entre membros dos conselhos, gestores e cooperativados. Além disso, outra estratégia utilizada foi a busca pela compreensão da percepção do gestor, dos conselheiros e dos cooperados sobre a governança e as decisões tomadas em favor da cooperativa.

Canquerino (2019) ressalta que as possibilidades que o cooperativismo agroindustrial oferece ao desenvolvimento das regiões são inúmeras, chegando ao ponto de, inclusive, ultrapassarem fatores unicamente econômicos, pois possibilitam o protagonismo e a melhoria das condições de vida dos indivíduos e de seus grupos de relações. Nesse sentido, compreender como ocorre o processo de governança em contextos particulares, como é o caso da Frutipan, é relevante para o estudo dos fenômenos sociais, cujas bases dependem das investigações de caráter científico.

Quanto ao caráter metodológico, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de abordagem qualitativa, com enfoque exploratório e fenomenológico, com finalidades

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



DESENVOLVIMENTO REGIONAL UNICUI

20 ANOS

UNICUI

APOIO:



descritivas. Como bem esclarece Martins (2004), o método qualitativo possui um viés orientado ao aprofundamento de um estudo, que considera a percepção dos sujeitos frente a determinadas questões, além de prover a descrição das informações mais relevantes para o objetivo da pesquisa. Ainda a esse respeito, Augusto (2014) define que a pesquisa qualitativa se norteia pela concepção interpretativa e descritiva sobre a percepção dos sujeitos acerca da realidade.

A etapa de coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com alguns dos membros da cooperativa Frutipan. Trivinos (1987), aliás, enfatiza que as entrevistas semiestruturadas permitem um detalhamento e aprofundamento sobre os significados do objeto, que possibilitam identificar quais elementos mais interessam ao pesquisador.

Com o fito de detalhar e aprofundar o estudo sobre governança cooperativa, foram realizadas dez entrevistas: uma com o gestor, uma com o representante do conselho administrativo, outra com o representante do conselho fiscal e as demais com os cooperados.

As entrevistas foram aplicadas em forma de roteiro, que elencou perguntas sequenciais que visaram esclarecer aspectos relacionados ao funcionamento da cooperativa, da hierarquia e dos processos de tomada de decisão.

Os dados obtidos pelas entrevistas foram gravados através de um aplicativo de áudio de um *Smartphone*, que, após a gravação, foram transcritos e organizados para possibilitar o adequado refinamento das informações. Para tanto, a técnica de Análise de Conteúdo, que tem por enfoque a análise dos discursos dos participantes da pesquisa, foi utilizada.

Com base na técnica de Análise de Conteúdo alguns critérios foram estipulados: quatro categorias de análise foram selecionadas. A primeira categoria identifica os aspectos pertinentes às particularidades de cada participante, enfatizando suas características e relações com a cooperativa. A segunda categoria, por sua vez, trata sobre como se constitui a estrutura hierárquica da cooperativa e as funções exercidas pelos seus membros. Já a terceira e quarta categoria evidenciam as formas de poder desempenhadas por cada membro e suas escolhas em relação aos objetivos da cooperativa.

Com base na análise dos elementos apresentados acima, as conclusões da pesquisa foram obtidas, que, vale mencionar novamente, abordam o reconhecimento da estrutura hierárquica da cooperativa com o objetivo de compreender os processos de governança e de tomada de decisão de seus membros.

## ABORDAGENS HISTÓRICAS E CONCEITUAIS SOBRE O COOPERATIVISMO

O marco histórico do cooperativismo ocorreu na Europa, em especial devido à formalização do grupo dos Pioneiros Equitativos de Rochdale. Segundo Singer (2002), o grupo foi criado pelo interesse na promoção de uma aldeia autossuficiente, com o intuito de apoiar os demais segmentos com os mesmos propósitos. Em geral, crê-se que os princípios desse grupo foram norteadores para as primeiras concepções sobre o cooperativismo, tais como sua forma democrática, de livre acesso e seu modo regulamentado para atender as necessidades de seus membros.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



Por outro lado, há que se considerar também que o cooperativismo foi influenciado pelas ideologias dos liberais e fisiocratas capitalistas, que consideravam o cooperativismo como um instrumento de correção para as distorções ocasionadas pelo capitalismo (OLIVEIRA, 2010).

Com base nessas características, permeada por noções humanísticas no contexto organizacional, entende-se que as cooperativas atuam sobre as mais diversas áreas e segmentos. Como se sabe, sua participação na economia moderna remonta a uma longa jornada, que teve início na Revolução Industrial Inglesa. A experiência dos pioneiros de Rochdale propiciou à sociedade um novo modo de organização, cujo objetivo foi a inserção das pessoas em contextos socioeconômicos, através da ajuda mútua e da solidariedade. Nesse sentido, o cooperativismo assumiu uma identidade própria, conduzindo um processo de gestão inovador, subsidiado pelos preceitos da livre adesão, participação dos membros nos processos decisórios e divisão das sobras (JUNIOR; WANDER, 2020).

Já no Brasil, o cooperativismo teve como marco histórico a consolidação da Companhia Telefônica, no ano de 1891, no município de Limeira, no estado de São Paulo. No ano de 1892, novas experiências de cooperativas do ramo agropecuário foram implementadas nos municípios de Veranópolis e Antônio Prado, no estado do Rio Grande do Sul. E, em 1894 e 1895, nos estados de Minas Gerais e Pernambuco, surgiram outras cooperativas no ramo de consumo. O cooperativismo de crédito, por seu turno, surgiu em 1902 no município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul (SCHMIDT; PERIUS, 2003).

Ao apresentarem um estudo sobre o cooperativismo na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, Rotta, Bütthenbender e Höfler (2016) relatam que as primeiras experiências de práticas cooperativistas foram contempladas pelo processo de colonização da região. Nas Reduções Jesuíticas, por exemplo, as práticas cooperativistas decorriam do ato da catequização dos índios. Os padres ensinavam valores, princípios de solidariedade, respeito e comprometimento aos índios, de modo a inseri-los em práticas comunitárias, realizando a divisão do trabalho e a partilha dos produtos originados da agricultura. Similarmente, o processo de colonização iniciado na região também teve uma orientação baseada nas práticas cooperativistas: grande parte dos imigrantes europeus, recém-chegados na colônia, realizavam atividades com base no trabalho comunitário, estabelecido pelos preceitos da ajuda mútua e reciprocidade.

Atualmente, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras, o cooperativismo é definido como uma filosofia de vida, que busca transformar a sociedade em um espaço mais feliz e justo. Além disso, acredita-se que o cooperativismo torna a sociedade mais humana, já que acrescenta uma perspectiva de comunidade, na qual os valores humanos são prioridade. Por meio do compartilhamento de ideias, as decisões e as ações desempenhadas pelas organizações cooperativistas visam atingir benefícios próprios, tendo em vista, essencialmente, a promoção do bem comum, o qual é fortalecido pelos valores de solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade (OCESC, 2022).

Assim, o cooperativismo pode ser caracterizado como uma doutrina que busca solucionar problemas sociais por meio da gestão equitativa e da participação dos sócios sobre os bens produzidos, como bem define Lacombe (2004). Nessa mesma perspectiva, Da Silva (2017)

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:

argumenta que o cooperativismo se fundamenta pela mutualidade, união de esforços, solidariedade, associação entre pessoas em função de objetivos comuns, justiça social, democracia e autogestão e, sobretudo, pela não exploração do homem pelo homem. Além disso, pode-se caracterizá-lo por ser um sistema fundamentado na reunião de pessoas, que visa às necessidades equitativas do grupo e não prioriza somente o lucro ou o capital.

Segundo a OCESC (2022), o cooperativismo é norteado mundialmente por meio da orientação de sete princípios fundamentais, que assumem a seguinte ordem: 1º) Adesão Voluntária e Livre; 2º) Gestão Democrática; 3º) Participação Econômica dos Membros; 4º) Autonomia e Independência; 5º) Educação, Formação e Informação; 6º) Intercooperação; 7º) Interesse pela Comunidade.

Segundo a OCESC (2022), existem ramos do cooperativismo que abrangem setores distintos. Atualmente, as cooperativas atuam em sete ramos diferentes, tais como o ramo agropecuário, de crédito, de transportes, de trabalho e produção de bens e serviços, de saúde, de consumo e, por fim, o ramo de infraestrutura.

Levantamentos realizados quanto à participação das cooperativas na economia mundial mostram sua presença em mais de 100 países: nesses países, há cerca de 2,6 milhões de cooperativas, que estabelecem vínculo direto com cerca de 1 bilhão de pessoas, além de gerarem, em média, 250 milhões de empregos (OCB, 2020).

Já a regulamentação da atividade cooperativa no Brasil foi primeiramente realizada por meio de ações delimitadas pelo estado, a fim de formalizar as prerrogativas do cooperativismo. Promovidas pela Constituição de 1891, por meio do seu artigo 72, parágrafo 8.º, tais normativas possibilitaram direitos aos trabalhadores, já que viabilizaram a formalização de associações de natureza sindical e cooperativa (DOS REIS; WIZNIEWSKY, 2018).

No ano de 1932, surge a Lei Cooperativista, instituída por meio do Decreto de n.º 22.239/1932, que definia as especificidades e o formato constitutivo das organizações cooperativistas (PINHO, 1982). Conforme Pinho (1982), do ano de 1965 até meados de 1970, houve um enfraquecimento do cooperativismo de crédito, ocasionado pela reforma bancária de 1965. O período posterior a tal reforma bancária se deu em função da intensificação do cooperativismo de liderança agrícola. Além disso, outro marco significativo para o cooperativismo remonta ao período posterior à regulamentação da Política Nacional de Cooperativismo, regulamentada pela Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Na ocasião, houve a criação de um regimento jurídico exclusivo às cooperativas (BRASIL, 1971).

Conforme aponta o Anuário do Cooperativismo Brasileiro divulgado no ano de 2020, os segmentos cooperativistas demonstraram força própria mesmo em situações adversas, como as que se apresentaram no ano de 2008 e 2020. Parte da força cooperativista, certamente, está associada ao número de participantes: dados da OCB registram que há 15 milhões de cooperados reunidos em 5.314 cooperativas, o que permite a geração de 427.576 empregos diretos (OCB, 2020).

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



## GOVERNANÇA COOPERATIVA

A partir da década de 1970, muitos empreendimentos de natureza cooperativa começaram a operar no Brasil. Naturalmente, à medida que o número de cooperativas aumentava, os tratados e regulamentações para o funcionamento tornaram-se necessários, pois seus princípios deveriam ser respeitados e difundidos. Desse modo, foi formalizado, no país, o Sistema de Organização das Cooperativas, o qual passou a atuar com o fito de fortalecer as bases do cooperativismo nacional. As funções desse sistema assumiram o papel representativo político-institucional, cujo objetivo principal era o fomento ao desenvolvimento da gestão de cooperativas e a promoção da cultura cooperativista. Ademais, foi assumido o papel de representante sindical da referida categoria. Ainda em relação aos aspectos estruturais, esse Sistema conta com três representações, a saber: a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviços Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop) (OCESC, 2022).

Cabe esclarecer que a finalidade das boas práticas de governança cooperativa é a condução do sistema cooperativo nacional de maneira ética, transparente e responsável. Essas ações visam garantir a continuidade do sistema, sempre considerando as responsabilidades da cooperativa com seus membros e com a sociedade, a fim de garantir tanto a qualidade dos serviços oferecidos como a integração entre a cooperativa e a sociedade civil. Já em relação aos princípios da governança cooperativa, pode-se afirmar que são delimitados pelos preceitos da autogestão, pelo senso de justiça, pela transparência, pela educação e pela sustentabilidade (OCESC, 2022).

Quanto às estruturas de governança, as funções estruturantes são determinadas pela Gestão Executiva, que são os responsáveis pela execução das normativas delimitadas pelo Conselho de Administração ou Diretoria, esses responsáveis pelo ato de prestação de contas. Nessa lógica, o Conselho de Administração e a Diretoria ficam incumbidos de tomar as decisões estratégicas da cooperativa. Eleitos de forma democrática através de Assembleia Geral, são considerados o principal componente dentro de um sistema de Governança Cooperativa, pois também são encarregados de manter um vínculo entre a Gestão Executiva e os cooperados (OCESC, 2022).

A estrutura de governança também conta com dois outros conselhos: o fiscal e o consultivo. O Conselho Fiscal tem a função de fiscalizar todos os atos da administração da cooperativa e sua atuação se efetiva junto à Assembleia Geral, embora ainda funcione de forma independente às demais estruturas de governança. O Conselho Consultivo, por outro lado, é reconhecido pela sua atuação não deliberativa, constituído por conselheiros independentes ou externos, cujo principal objetivo é o fornecer suporte aos demais conselhos e diretoria (OCESC, 2022).

A governança cooperativa é organizada a partir de um processo decisório dos próprios cooperados, que definem os membros encarregados da atuação em áreas estratégicas, que, por sua vez, compreendem o controle, o monitoramento e a fiscalização das ações da cooperativa. As boas práticas de governança possibilitam definir um conjunto elementar de procedimentos a serem realizados de modo que, através deles, os objetivos da cooperativa possam ser contemplados sempre com base nos princípios norteadores (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2017).

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Nesse sentido, entende-se a governança como sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações. Ademais, a governança envolve a relação entre proprietários e cooperados, conselho de administração, diretoria e demais órgãos de controle e um de seus principais intuitos é a definição da distribuição dos direitos e das responsabilidades de cada um dos membros. As boas práticas de governança devem ser utilizadas para transformar os princípios em recomendações, pois o seu objetivo é alinhar os interesses de todos os *stakeholders* da cooperativa, contribuir para preservar e elevar o valor, permitindo o desenvolvimento sustentável, a perenidade e a longevidade (IBGC, 2015).

## ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

Os processos decisórios que constroem as organizações são produtos de várias dimensões da racionalidade e apresentam influência das subjetividades individuais e das relações – por esse motivo, apresentam limites de controle para a obtenção satisfatória dos objetivos que se estabelecem pelos critérios da decisão (ESAÚ; DEPONTI, 2020).

Lara (1991) destaca que a decisão é um ato que busca respostas, que, em geral, pode ou não ser precedida de reflexões sobre determinada situação. As decisões são provenientes de escolhas, e o ato de selecionar geralmente acontece quando existem múltiplas possibilidades em um dado contexto. A esse respeito, Pereira e Fonseca (1997) destacam que os processos decisórios devem considerar as circunstâncias que envolvem determinada situação e a tomada de decisão é sistêmica. Isto é, deve-se decidir e analisar um conjunto de elementos, que mantém relação com determinada situação, na qual busca-se decidir ou escolher.

Para Barreiros, Protil e Moreira (2008), o processo decisório deriva da racionalidade humana, da capacidade de assimilar contextos e analisá-los a fim de tomar uma posição sobre determinada situação. Assim, como já mencionado, o ato de decidir envolve aspectos relacionados à subjetividade humana, que apresenta vínculos com as experiências individuais e com a maturidade de cada um. Segundo os autores, as decisões abrangem a sociedade em todos os seus aspectos, desde as ações triviais e cotidianas, até as mais complexas, como aquelas de um ambiente organizacional.

Diante de tais circunstâncias, as decisões no ambiente cooperativo exigem do gestor grande envolvimento, especialmente quanto aos aspectos que tangem a tomada de decisões. Conforme Waack e Machado Filho (1999), as principais dificuldades em decidir em um ambiente organizacional do tipo cooperativo decorrem dos princípios doutrinários do modelo de gestão. Isso porque o voto dos cooperados possui um peso político muito forte nas decisões de cooperativa, pois trata-se de um ambiente heterogêneo de interesses, no qual as práticas de governança devem buscar canalizar os aspectos relacionados à gestão para propiciar foco nos negócios.

Evidentemente, esse ambiente de interesses é definido pela lógica coletiva, que se configura pelas relações individuais, estabelecidas em detrimento de objetivos organizacionais comuns. Por isso, as decisões são reflexos das escolhas entre o ato de pensar e agir e, portanto, é necessário agir estrategicamente para obter algum resultado positivo. No cooperativismo, as decisões não são voltadas apenas ao controle dos recursos ou daquilo que provêm somente das

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



relações com os mercados (BEILER; LENZ; SAMPAIO, 2014). Na verdade, as decisões devem levar em consideração as subjetividades, os anseios dos sócios – entretanto, não é possível desconsiderar que, para a sobrevivência das cooperativas, deve-se manter o foco naquilo que é sua razão de existir, ou seja, na relação que exerce junto aos mercados, de onde emergem os interesses do grupo (WAACK; MACHADO FILHO, 1999).

## O CASO EM ANÁLISE: A COOPERATIVA DOS FRUTICULTORES DE PANAMBI LTDA

A Cooperativa de Fruticultores de Panambi LTDA (FRUTIPAN) está sediada na Linha Maraneí, interior do município de Panambi-RS, e apresenta um total de trinta e um associados ativos. Localizada na faixa territorial da região do planalto rio-grandense, na região Noroeste Colonial do estado do Rio Grande do Sul, seus municípios limítrofes são: Condor e Ajuricaba ao norte, Santa Bárbara do Sul ao leste, Pejuçara ao sul e Bozano a oeste (PANAMBI, 2022). O município possuía uma população estimada em 44.583 habitantes no ano de 2021, com um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de (IDHM) 0.761 e um índice de Gini de 0,547 (IBGE, 2010; SEBRAE, 2020).

A FRUTIPAN iniciou suas atividades de forma informal no ano de 1991, em decorrência da consolidação do Programa Estadual de Citricultura, operacionalizada pela Emater/RS-Ascar. O programa de citricultura foi promovido pelo governo do estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de estimular o plantio de citros, principalmente a laranja, (Entrevistado 01) para fomentar o abastecimento do produto no estado e ainda promover a diversificação da produção rural.

A formalização ocorreu no ano de 2001 por meio da criação da Associação dos Fruticultores de Panambi e foi consolidada em função do interesse do grupo de produtores no processamento do suco de laranja, que tinham por objetivo agregar valor ao seu produto. A partir desse momento, a Associação obteve um espaço próprio, uma estrutura de uma escola rural desativada, que foi cedida pela prefeitura municipal de Panambi, a fim de que os produtores tivessem um local apropriado para processar o suco de laranja *in natura* (Entrevistado 01).

Após a comercialização do suco das primeiras safras, o grupo de sócios, orientados pelos extensionistas da Emater/RS-Ascar e pelos representantes da Secretaria da Agricultura do Município, articularam-se formalmente para constituir a Cooperativa dos Fruticultores de Panambi LTDA. De acordo com a ata de fundação da cooperativa, a Assembleia Geral de fundação ocorreu no dia 23 de outubro do ano de 2004, através de ato solene formalizado pelo grupo de 22 agricultores e membros da associação, que subscreveram os valores nominais de suas quotas de capital. Conforme relato do gestor, à época, houve a eleição da primeira diretoria, que deu encaminhamento aos ajustes e logo formalizou o Estatuto Social da Cooperativa, aprovado com unanimidade (Entrevistado 01).

A partir da fundação e da legalização da cooperativa, o suco de laranja processado começou a ser comercializado em vários municípios da região. Isso se deve graças ao cadastro realizado pela cooperativa junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que estabelece a legislação para essa categoria de produto (Entrevistado 02). Como se sabe, a

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



regulamentação sanitária de bebidas possui especificações estabelecidas pela Instrução Normativa de n.º 49, que regulamenta os padrões de identidade e qualidade do suco de polpa de frutas (BRASIL, 2018).

No ano de 2014, a cooperativa vinculou-se ao Programa Estadual da Agroindústria Familiar (PEAF), o qual tornou possível a regularização da sua situação quanto às normas e exigências sanitárias, fiscais e ambientais exigidas pelo estado. Por meio do acesso ao PEAF, a cooperativa obteve linhas de créditos específicas, que possibilitaram a aquisição de um veículo e de equipamentos mais modernos para qualificar o processo de produção do suco de laranja *in natura*. Ao longo do processo de consolidação da cooperativa, os mercados locais e regionais (PNAE, supermercados, padarias e restaurantes) foram fundamentais, visto que os resultados econômicos eram positivos e permitiam a divisão dos excedentes entre cooperados (Entrevistado 03).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Caracterização dos cooperados da Frutipan

Quanto à questão de gênero dos associados da Frutipan, nota-se que 90% são do gênero masculino e apenas 10% é do gênero feminino. Já na diretoria e no conselho fiscal, constata-se que 100% dos membros são do gênero masculino.

Ao analisar o contexto do cooperativismo brasileiro quanto à característica do gênero no quadro social, percebe-se que também há predominância do gênero masculino. Conforme os dados divulgados pelo Sistema OCB (2022), existem, no Brasil, um total de 4.868 cooperativas distribuídas em todas as unidades da federação. Durante o ano de 2019 e 2020, o perfil de gênero do quadro social em 2.386 cooperativas foi analisado, o que corresponde a 7,5 milhões de associados. Os resultados do estudo revelaram que, em 2019, a participação de homens era de 62%, e a de mulheres, 38%. Já no ano de 2020, houve uma redução de 2% na participação de homens em organizações cooperativas e um aumento de 2% de atuação de mulheres.

Sobre a faixa etária dos cooperados da Frutipan que participaram da pesquisa, houve uma variação entre os 52 e os 80 anos de idade. Dos dez cooperados entrevistados, 50% possuem entre 51 e 60 anos, 20% estão na faixa de 61 aos 70 anos, e 20% estão entre os 71 e os 80 anos. A faixa etária com menor representatividade foi a dos 40 aos 50 anos, cujo percentual foi de apenas 10% do total de entrevistados.

Com relação à escolaridade dos entrevistados, constatou-se que quatro (40%) dos participantes possuem o ensino médio completo, 30% o ensino fundamental incompleto, 20% o ensino superior completo e 10% possuem ensino fundamental incompleto.

Em relação ao tempo de participação dos associados na cooperativa, a maior parte deles aderiu à Frutipan no ano de 2004, o ano de sua fundação. Do total dos entrevistados, 7 deles (70%) apresentaram um vínculo de 18 anos com o cooperativismo. Os demais entrevistados, representados por 3 participantes (30%), afirmaram ter aderido ao cooperativismo a partir do ano de 2019. Em razão disso, possuem pouca experiência no ramo cooperativo, visto que ainda



# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



que cumpre a função de gestor, os processos de governança cooperativa dependem das reuniões e pautas, bem como dos fluxos fiscais e administrativos. Assim,

[...] são realizadas duas assembleias por ano, com convocação para todos os associados. Nestas assembleias são tomadas as decisões que determinam as ações administrativas da cooperativa. A partir disso, o conselho fiscal orienta suas ações, a fim de fiscalizar os trâmites e procedimentos adotados na cooperativa. No ano passado, por exemplo, foram realizadas três reuniões do conselho de administração, que também envolve um número considerável de associados, se pensando que a cooperativa tem no total de trinta e um associados e nove deles são envolvidos no conselho de administração (Entrevistado 05).

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, além de regulamentar o funcionamento das cooperativas sobre seus direitos e deveres, define também sobre os aspectos da governança. Tais aspectos envolvem uma estrutura mínima, formalizada pela assembleia-geral, conselho fiscal, conselho administrativo ou diretoria (BRASIL, 1971). Com relação à formação da diretoria, o gestor salienta a seguinte informação:

[...] em relação aos membros do conselho se indica o presidente, vice, secretário e a renovação do conselho fiscal é realizado por conversa prévia e convite, como o grupo é pequeno é realizado um revezamento. Sobre a questão do presidente é o mesmo desde a fundação pelo motivo de disponibilidade e proximidade e também é feito por indicação. Esses arranjos são realizados com antecedência e é realizado por aclamação [...] (Entrevistado 05).

As relações hierárquicas entre os membros da diretoria e os associados ocorrem de forma harmoniosa, uma vez que as decisões são feitas pelos meios democráticos, realizados rotineiramente durante assembleias e reuniões. Nesse sentido, a percepção do entrevistado é de que há um consentimento sobre as decisões macro, que são delegadas para um grupo menor, porque exigem certas responsabilidades. Além disso, outro aspecto citado pelo gestor se refere ao processo de associação ou demissão de novos membros:

[...] para a admissão de novos sócios é realizada uma análise para verificar a condição do produtor e dos pomares. Quando admitido ele passa a adquirir uma quota capital de acordo com o tamanho do seu pomar [...] (Entrevistado 05).

Quanto ao processo de gestão da cooperativa, principalmente o que envolve os fluxos de caixa, custos e receitas, percebe-se que tais ações estão centralizadas no gestor. No que se refere ao recebimento de matéria-prima, transporte e entrega do produto final, pode-se afirmar que são atividades realizadas pelos funcionários. Um dos problemas ressaltados pelo entrevistado 05 é a sobrecarga do trabalho contábil – para ele, haveria a necessidade de departamentalização da cooperativa.

As assembleias e as reuniões do conselho administrativo são os meios pelos quais são tratadas e debatidas as pautas da cooperativa, que são previamente estabelecidas e orientadas pelo processo de gestão. Nessa perspectiva, o gestor relata que:

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



[...] as pautas são construídas antes das assembleias pelo conselho da administração, mas se trata basicamente das prestações de contas e aprovação de contas pelo conselho fiscal, renovação do conselho fiscal que 1/3 é anual. Quando existe indicação para novos membros para a diretoria, pois às vezes algum membro está saindo ou coisa assim, ou eleição de nova diretoria quando necessário segundo estatuto. A segunda pauta é o planejamento estratégico, ano passado foi tratado sobre as linhas de atuação e diretrizes do ano. Outro ponto debatido na assembleia, foi referente às questões que envolvem assistência técnica e investimentos [...] (Entrevistado 01).

## Governança e participação na percepção dos cooperativados da Frutipan

Como se sabe, os processos democráticos são um dos fundamentos do cooperativismo. A esse respeito Pies, Baggio e Romeiro (2017) destacam que esse não somente é um dos princípios primordiais do cooperativismo, mas também é o que possibilita a participação dos sócios sobre as decisões, possibilitando que o cooperativado tenha o direito a um voto sobre as pautas e as decisões. Quanto aos processos de decisão, o entrevistado 03, presidente, enfatiza que:

[...] Sempre que existem decisões, segue o roteiro de qualquer cooperativa, é realizada por votação da assembleia e questões mais pontuais são realizadas pelo conselho de administração [...] (Entrevistado 03).

As estratégias empregadas para estimular a participação dos sócios e membros do conselho administrativo e fiscal durante assembleias e reuniões ocorrem de duas maneiras: via contato direto com os cooperados e/ou através de editais de convocação. Além disso, anualmente, é realizada uma confraternização a fim de promover aproximação entre os sócios e a cooperativa. Para o presidente, a participação dos membros nas reuniões e assembleias é positiva, pois:

[...] se percebe um interesse de todos os associados pelos rumos da cooperativa, saliento que uma boa parte tem interesse em participar de uma boa parte das decisões [...] (Entrevistado 03).

Em relação aos processos de governança adotados pela cooperativa Futipan, cabe ressaltar que todos os participantes demonstraram satisfação em relação à forma como a gestão é realizada na estrutura organizacional da cooperativa. A esse respeito, o entrevistado 04 enfatiza que há comprometimento em manter os sócios informados sobre os fluxos financeiros da cooperativa. Segundo ele, existe transparência nas contas da cooperativa e todas as informações e movimentações financeiras do caixa são apresentados aos cooperados na assembleia-geral (Entrevistado 04).

No que tange à participação dos cooperados nas assembleias da Frutipan, percebe-se que, ao fim de cada ano, é realizada uma assembleia-geral para demonstrar os resultados do balanço fiscal do exercício. Como já mencionado, uma das formas adotadas pela diretoria para estimular a participação do máximo de associados possível é por meio da realização de uma confraternização (Entrevistado, 05).

Quando perguntado a cada cooperado sobre sua participação na assembleia-geral, na qual define-se as decisões da cooperativa, observou-se que aqueles que possuem funções administrativas são mais participativos nas decisões e, em geral, mais proativos. Quatro

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



membros da diretoria foram entrevistados e todos demonstraram comprometimento com o futuro da cooperativa. Dentre os seis sócios entrevistados que não são membros da diretoria ou conselho fiscal, três deles (Entrevistado 07; Entrevistado 09; Entrevistado 10) afirmaram não participar das assembleias e não conhecer a situação atual da cooperativa. Por fim, sobre a participação dos cooperados na assembleia-geral: dois membros que não participam das decisões da cooperativa justificaram que não o fazem por não possuir matéria-prima para entregar na Cooperativa (Entrevistado 07; Entrevistado 10). Já a entrevistada 09 afirmou que seu vínculo com a cooperativa é recente e que apenas neste ano conseguirá entregar, pela primeira vez, a matéria-prima.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo descrever a percepção dos cooperativados da Frutipan quanto às estruturas de governança praticadas, que são orientadas por meio da participação dos cooperados. Para tanto, foram analisadas as seguintes questões: i) Caracterização dos cooperativados; ii) Descrição, funções e relações hierárquicas desempenhadas na cooperativa; iii) Processos de governança e tomada de decisões da cooperativa.

Com base nos dados coletados, referentes ao contexto do cooperativismo, governança e tomada de decisões, compreende-se que as atividades desempenhadas pela Frutipan possuem adesão aos princípios do cooperativismo, uma vez que há orientação participativa. Além disso, há também vínculos com os quesitos da governança - ou seja, suas estruturas administrativas são hierarquizadas e mobilizadas pelos objetivos organizacionais. Por fim, por meio da realização deste estudo, concluiu-se que não há fluxo intenso de sócios na cooperativa, pois ela depende de um produto específico, no qual demanda-se planejamento do agricultor em relação à citricultura. Além do mais, percebe-se que o intuito da cooperativa é beneficiar a matéria-prima do cooperativado, agregar valor à sua produção e posicionar o produto nos mercados.

Quanto aos aspectos científicos, este estudo demonstra, através de práticas metodológicas específicas, a natureza de fenômenos que norteiam as práticas de governança e decisão na estrutura organizacional de uma cooperativa. O conhecimento das particularidades dos cooperativados da Frutipan revela o comportamento que a cooperativa assume em relação aos preceitos jurídicos de sua própria natureza. Convém lembrar que as cooperativas têm como base a gestão democrática e a participação dos sócios sobre decisões. Além disso, foi possível compreender suas funções em relação aos sócios, dependentes da atuação da cooperativa para agregar valor aos produtos e acessar os mercados e, desse modo, promover renda para os cooperativados.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, A. Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *In: Fórum Sociológico*. Série II. CESNOVA, 2014. p. 73-77. Disponível em: <https://journals.openedition.org/sociologico/1073>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BARREIROS, R. F; PROTIL, R. M; MOREIRA, V. R. Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:

político de decisão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 3-22, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34718>. Acesso em: 22 mai. 2022.

BEILER, F; LENZ, T. C. Z; SAMPAIO, C. A. C. Tomada de decisão na ambiência do cooperativismo. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 1, p. 59-78, 2014. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/463>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 49, de 26 de setembro de 2018**. Disponível em: [https://www.in.gov.br/web/guest/materia//asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42586576/do1-2018-09-27-instrucao-normativa-n-49-de-26-](https://www.in.gov.br/web/guest/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42586576/do1-2018-09-27-instrucao-normativa-n-49-de-26-). Acesso em: 15 jul. 2021.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (1971)**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm). Acesso em: 25 jun. 2021.

CANQUERINO, Y. K. **O nível de adoção das práticas de governança corporativa em cooperativas no Oeste do Paraná**. 2019. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Marechal Cândido Rondon. 2019. Disponível em: [http://131.255.84.103/bitstream/tede/4569/5/Yogo\\_Canquerino\\_2019.pdf](http://131.255.84.103/bitstream/tede/4569/5/Yogo_Canquerino_2019.pdf). Acesso em: 06 set. 2021.

DA SILVA, J. A. O papel das cooperativas no desenvolvimento econômico local: um estudo de caso na cooperativa Coopernorte. **Desafios**. Revista Interdisciplinar da Universidade Federal Do Tocantins, v. 4, n. 4, p. 51-69, 2017. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/3883>. Acesso em 05 set. 2022.

DAVIS, P; NETO, S. B. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa-ESAC**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/esac/article/view/18871>. Acesso em: 20 mai. 2022.

DOS REIS, M. B; WIZNIEWSKY, C. R. F. A territorialização do cooperativismo no âmbito legal. **Boletim de Geografia**, v. 36, n. 1, p. 131-141, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/BolGeogr/article/view/34563>. Acesso em: 10 jul. 2021.

ESAU, C.; DEPONTI, C. M. Tomada de decisão pela diversificação: uma alternativa para agricultura familiar na microrregião de Santa Cruz do Sul/RS. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 10, p. 439-460, 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2749>. Acesso em: 03 jun. 2021.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



I.B.G.C. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para as cooperativas**. São Paulo, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisas**. Índice de Desenvolvimento Humano 2010. Disponível em: IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção da Pecuária Municipal. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panambi/pesquisa/37/30255>. Acesso em: 12 jan. 2022.

JUNIOR, O. de P. O.; WANDER, A. Cooperativismo agroindustrial: diagnóstico atual da região centro-oeste brasileira. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 13, 2020. Disponível em: [https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/38585/pdf\\_2](https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/38585/pdf_2). Acesso em: 10 jul. 2021.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004, 263p.

LARA, B. **La decisión: un problema contemporáneo**. Madrid, Espasa-Colpe, 1991, 462 p.

MARTINS, H. H. T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, p. 289-300, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbGxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 jan. 2022.

OCB, Organização das Cooperativas do Brasil. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro: 2020**. Disponível em: [http://novo.ocbes.coop.br/arquivos/PUBLICACOES/1608152662Anuario\\_2020-vf%20\(1\).pdf](http://novo.ocbes.coop.br/arquivos/PUBLICACOES/1608152662Anuario_2020-vf%20(1).pdf). Acesso em: 25 jun. 2021.

OCESC. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de Boas Práticas de Governança do Cooperativismo**. 2022. Disponível em: [http://www.ocesc.org.br/documentos/manual\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf). Acesso em: 13 abr. 2022.

OLIVEIRA, A. R. **O associativismo na região do Pontal do Paranapanema-SP: limites e possibilidades para o desenvolvimento rural**. 2010. 209 p. Tese de doutorado - Universidade Estadual Paulista, Faculdade Ciências e Tecnologia, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/105066>. Acesso em: 26 jun. 2021.

PANAMBI. Prefeitura Municipal. **Dados gerais do município**. Disponível em: <https://panambi.atende.net/cidadao>. Acesso em: 05 mai. 2022.

PEREIRA, M. J. L.de B., FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIES, M. P.; BAGGIO, D. K.; DO CARMO R. M. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2017. Disponível em: <http://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1579/1085>. Acesso em: 02 set. 2021.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



PINHO, D. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**: manual do cooperativismo. São Paulo: USP; Saraiva, 1982a (Volume 3). Disponível em: <https://archive.org/details/OCOOPERATIVISMONOBRASIL/page/n29/mode/2up?q=22.239+1932+>. Acesso em: 25 jun. 2021.

ROTTA, E.; BÜTTENBENDER P. L.; HÖFLER, C. E. A presença dos princípios do cooperativismo no Noroeste do Rio Grande do Sul: revisitando a tradição histórica. *In*: CORAZZA, G.; RADIN, J. C. (Org.). **Fronteira Sul – ensaios socioeconômicos**. Florianópolis: Insular, 2016. p. 163-194.

SCHMIDT, D; PERIUS, V. Cooperativismo – cooperativa. *In*: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 63–71.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul. **Perfil das cidades gaúchas**, 2020. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-Panambi.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Panambi.pdf). Acesso em: 02 out. 2021.

SINGER. P. **Introdução à Economia Solidária**. Paul Singer. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

TRIVINÖS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987. Cap 2, p. 30-75.

WAACK, R. S; MACHADO FILHO, C. P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. *In*: **Proceedings of the Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**. 1999.