



Sessão Temática ST5 - Cooperativismo, economia colaborativa e sustentabilidade

## IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM TRÊS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

### IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN TRES COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DEL ESTADO DE RIO GRANDE DO SUL

#### IDENTIFICATION OF GOVERNANCE PRACTICES IN THREE AGRICULTURAL COOPERATIVES IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

Luciana Moro de Souza<sup>1</sup>, Nelson José Thesing<sup>2</sup>, Tatiane Batista Boeno Peno Nogueira<sup>3</sup>,  
Karine Matuchevski Balzan<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Professora na Unijuí. Doutora em Desenvolvimento Regional na Unijuí. E-mail: luciana.moro@unijui.edu.br

<sup>2</sup> Professor membro do corpo docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional na Unijuí. E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br

<sup>3</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijuí. Bolsista CAPES. E-mail: tatiane.nogueira@sou.unijui.edu.br

<sup>4</sup> Servidora Federal. Técnica Administrativa em Educação-Auditora Interna do Instituto Federal Farroupilha.. E-mail: karine.matuchevski@iffarroupilha.edu.br

**Palavras-chave:** Governança Cooperativa. Cooperativas Agropecuárias. Órgãos Administrativos/Fiscalizadores

**Palabras clave:** Gobernanza Cooperativa. Cooperativas Agrícolas. Órganos administrativos/supervisores

**Keywords:** Cooperative Governance. Agricultural Cooperatives. Administrative/Supervisory Bodies

## INTRODUÇÃO

A busca permanente pelo fortalecimento da governança cooperativa, apresenta como objetivo, a contribuição no campo da manutenção, da longevidade da perenidade da cooperativa. Neste sentido, a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), em seu Manual de Boas Práticas de Governança apresenta os Princípios da Boa Governança: Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade. O que significa, efetivar na prática estratégias para melhorar a governança e a gestão das cooperativas é crucial para manter a competitividade no setor, especialmente com os desafios de uma economia cada vez mais global.

Portanto, as boas práticas podem elevar o nível da eficiência, o alcance e a durabilidade nos negócios. É nesse contexto que a governança cooperativa surge como um instrumento de implementação da cultura da governança, mediante um planejamento e uma gestão no cooperativismo nacional. O Manual de Boas Práticas consiste em um modelo de governança e gestão estratégica, com práticas éticas que visam contar com os agentes da governança cooperativa, bem como, um guia de atuação para os órgãos de administração, de fiscalização, compliance, auditoria e assessoramento e relacionamento com o associado.



A cooperativa ao contar com as boas práticas de governança, está na busca da sustentabilidade do quadro associado e da cooperativa, ao constituir e manter um empreendimento cooperativo, pela força do trabalho, na esperança de conquistar melhores condições de vida. Essa construção deverá contar com o desenvolvimento das pessoas, culturalmente, politicamente, tecnologicamente, enfim, as necessidades do quadro social (Figueiredo, 2009).

A função social pressupõe dois aspectos principais: o social, vinculado às relações e aos processos sociais na esfera pública; que se referem às condições de vida, saúde, equidade social. Intervenções nessa dimensão implicam na diminuição da diferenciação social e da pobreza que afeta boa parte das populações rurais. O aspecto cultural, subentendido no social, vincula-se à educação, ao conhecimento técnico, ao respeito e cultivo de tradições e costumes de uma determinada sociedade. Portanto, a dimensão social se expressa nos vínculos das relações sociais e nos valores culturais vigentes na comunidade local, interligados à condição humana (Binda, 2012).

O cooperativismo agropecuário brasileiro, especialmente no estado do Rio Grande do Sul, passa por uma reestruturação, visto que, muitas cooperativas agropecuárias estão passando por crises financeiras, e algumas entrando em processo de liquidação (Pivoto, 2015). Os desafios no cooperativismo indicam a necessidade de estudos e práticas no campo da governança, especialmente na divisão de controle e na gestão. Quanto ao controle, as cooperativas agropecuárias no estado Rio Grande do Sul, buscam profissionalizar a gestão. Mas as exigências mercadológicas desafiam a governança dos empreendimentos cooperativados. Para Pivoto (2015), as funções dos gestores, desafia a perenidade das organizações, que necessitam criar novos mecanismos administrativos e de participação do quadro associativo, nos rumos dos empreendimentos cooperativados.

As cooperativas estão buscando adotar as boas práticas de governança (Baggio, Kelm, Baggio, 2018). Neste caminho corrobora Ventura (2009), ao apontar a governança cooperativa como sendo um conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permitem aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua perenidade. Por fim, para além desta Introdução, o Resumo Expandido, apresenta os Caminhos Metodológicos, Referências Teóricas, Análise e Discussão dos Resultados e as Considerações Finais.

## **METODOLOGIA**

A metodologia na visão de Fachin (2017), corresponde a descrição dos métodos empregados e das técnicas usadas na construção do raciocínio lógico que acompanha o desenvolvimento da estrutura da pesquisa. Diante deste contexto, as estratégias da pesquisa contam com os caminhos interpretativistas, que podem auxiliar na compreensão dos dados coletados pela pesquisa de natureza aplicada (Zamberlan *et al.* 2014; Gil, 2014). Já a abordagem qualitativa (Gil, 2012), permite buscar respostas frente aos desafios que se apresentam no movimento da governança cooperativada. Já para Farias, Filho; Arruda Filho (2015, p.64). [...]é parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa, que não pode ser traduzida em números”.



Trata-se ainda, de uma pesquisa com objetivo descritivo. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.” (Gil 2010, p. 42. Ainda, na visão de Andrade (2012, p. 112), refere-se “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. A pesquisa bibliográfica, Pereira (2016), descreve que é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, teses e dissertações, manuais, normas técnicas, revisões, bem como, outras formas de publicação, tais como: relatórios técnicos, científicos, leis, contratos, pareceres, entre outros. O estudo de caso permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo. (Almeida, 2014).

## DESENVOLVIMENTO

Cooperativas são sociedades de pessoas, em que cada cooperado tem direito a um voto, diferentemente das sociedades de capital, sociedades mercantis, em que o voto é proporcional ao capital de cada investidor. Ocorre que, dessa diferenciação decorrem diversas implicações no processo de gestão em cooperativas (Filho, 2012). Assim, nas empresas de capital aberto, o mercado de capitais induz ao incentivo para o alinhamento das ações dos gestores com interesses dos detentores de capitais. No caso das cooperativas, o incentivo é pouco relevante, pois, em geral, as mudanças no controle das cooperativas são incomuns. O monitoramento do agente pelo principal é mais ameno, já que os direitos de propriedade sobre os resíduos tendem a ser dispersos, considerando que, todos os cooperados são sócios, ou seja, a renda do cooperado decorre mais da venda de seu produto do que das eventuais “sobras” distribuídas no final de cada exercício (Filho, 2012).

Destaca-se que, as cooperativas possuem fins econômicos, todavia, não apresentam fins lucrativos, tendo em vista que, Bialoskorski (2006), salienta, possuem distinções em sua função econômica e social. Já Schneider (2012), aponta que as cooperativas apresentam como diferencial a formação de uma entidade social coletiva que opta por privilegiar a cooperação, bem como, a solidariedade e a ajuda mútua entre os associados, considerando que tais associados são responsáveis por dirigir e controlar a sociedade, orientando a cooperativa não pela busca do lucro, e sim, pela busca da eficiência e eficácia que supram a crescente satisfação das necessidades e bem-estar dos associados.

A governança cooperativa refere-se a um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas com objetivo de garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de forma eficiente, visando a perenidade do empreendimento cooperativo. Esse caminho conquistou mais força com a governança em cooperativas, que surgiu com o ramo de crédito, no ano de 2008, por indicação do Banco Central do Brasil, quando formalizou o documento Governança Cooperativa (Diretrizes e Mecanismos para o Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito), com o objetivo de estimular e induzir as cooperativas de crédito brasileiras a adotarem boas práticas de governança, e, desenvolveu-se de forma paralela à intensificação do interesse sobre o tema governança aplicado ao campo corporativo (Ventura, 2009).

Na figura 1, apresenta-se os princípios do cooperativismo e os fundamentos/princípios da governança, bem como algumas relações que podem ser estabelecidas entre eles.



Figura 1: Relação Cooperativa Governança



Fonte: Baggio, Kelm e Baggio (2018, p. 28).

Os sete princípios do cooperativismo, são destacados no Guia das Melhores Práticas em Cooperativas (2015, p.18), todavia, estes princípios foram redigidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em 1995, como linhas orientadoras de ação para que as cooperativas consigam colocar em prática seus valores de democracia, liberdade, equidade, solidariedade e justiça social. Na relação demonstrada na figura 1, observa-se que, na elaboração dos princípios de governança cooperativa, os princípios do cooperativismo estiveram presentes.

A aceitação das melhores práticas de Governança Cooperativa nas cooperativas demonstra a posição de vanguarda, bem como, uma inteligente resposta dessas organizações aos desafios enfrentados em sua vitoriosa trajetória de evolução e sucesso, visto que, as cooperativas apresentam características econômicas e sociais e precisam ser eficientes na gestão para garantir sua continuidade. Assim, a presente pesquisa busca demonstrar as práticas de governança identificadas em três cooperativas agropecuárias da Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a partir dos órgãos administrativos e fiscalizadores.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa, para além dos caminhos e abordagens teóricas-metodológicas, a pesquisa busca de como é o exercício das boas práticas de governança em três cooperativas agropecuárias, contemplando o Conselho de Administração/Diretoria, Conselho Fiscal e Auditoria Externa e Interna. A seguir o quadro 1 apresenta as práticas de governança.





A princípio, tem-se presente a autonomia de cada organismo na estrutura da cooperativa. Significa que as Boas Práticas de Governança, realizadas pelos Conselheiros de Administração e Fiscal, de forma autônoma – só com seus membros em determinado momento na reunião, sem a presença de executivos da cooperativa –, fortalece a diretriz da autonomia, seja para administrar ou para fiscalizar. No entanto, após o exercício desta prática de independência, é aconselhado contar com a presença de Diretores/Gestores e Auditorias.

Ao verificar as práticas, se apresenta o conflito de interesses, considerado uma questão central, que motivou inicialmente os debates sobre governança, e faz-se necessária a presença de estratégias que contemplem um ambiente de cooperação e ao mesmo tempo de competição, que, no entender de Brandenburger e Nalebuff (1996), permite indicar o termo “coopetição”. Uma prática indispensável e desejável em estratégia de empreendimentos cooperativos. A cooperação, ao unir a produção em armazéns e competir no mercado por melhores preços, cooperar na compra, ao buscar maior volume de produto. E competir por melhor preço, no fomento, ao contar com novas tecnologias de produção, oportunizadas pelo Departamento Técnico. Por fim, as práticas identificadas fortalecem o sistema de governança, pois são pressupostos básicos de uma gestão democrática e participativa. Esse conjunto de práticas auxilia na redução dos conflitos de agência com gestores, na efetivação dos Princípios do Cooperativismo, bem como, na efetivação do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, tem como ponto de partida, verificar de como as boas práticas de governança se efetivavam na atuação dos órgãos administradores e fiscalizadores das três cooperativas agropecuárias. Pelos resultados da pesquisa é possível evidenciar que Conselho de Administração/Diretoria cultivam as boas práticas de governança. Isso foi possível identificar pelas repostas coletadas nas entrevistas, pelos relatórios, pelas Atas das reuniões realizadas mensalmente; na elaboração e implementação de processos operacionais e financeiros; na qualificação, ao contar com cursos profissionalizantes para Conselheiros de Administração; na presença das reuniões nos Comitês de Assessoramento e Planejamento de Curto Prazo. Essas práticas não foram identificadas na cooperativa 3, por seguir um planejamento de longo prazo e a Prestação de Contas na Assembleia Geral, bem como, em eventos municipais.

Já no Conselho Fiscal a pesquisa identificou um conjunto de práticas de governança. Na fiscalização conta com auxílio de um profissional, contratado pela cooperativa, com Auditorias Internas e Auditorias Externas; pela análise dos documentos contábeis, embora se tenha observado fragilidade na efetivação das práticas de governança, uma vez que o Conselho Fiscal efetua este trabalho em conjunto com Diretores da cooperativa, o que pode levar a orientações menos exigentes, ao fazer o uso de critérios mais tolerantes, frente à perenidade do empreendimento cooperativado. Ainda, Dirigentes, por vezes, podem proporcionar sombreamentos, uma segregação das funções.

Nas Auditorias Externas e Auditorias Internas, as entrevistas demonstraram a presença de práticas de governança, a partir da liberdade para auditar todos os controles internos da cooperativa; autonomia para relatar pontos que podem refletir negativamente na gestão;



observações construtivas nos Controles Internos, Análise dos Indicadores de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade; extensão dos trabalhos voltados à perenidade das cooperativas.

Os resultados da pesquisa demonstram que, mesmo não existindo a obrigatoriedade das práticas de governança em cooperativas agropecuárias, elas estão presentes a partir das atitudes e ações dos órgãos Administrativos e Fiscalizadores nas 3 (três) cooperativas objeto da pesquisa. Diante deste contexto, os resultados da pesquisa apontam para uma relação positiva entre governança e os princípios do cooperativismo. Por fim, como possibilidade de novas pesquisas, sugere-se estudos que verificam outros ramos do cooperativismo, para compreender a efetivação das práticas de na busca pela perenidade das sociedades cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ACI - Aliança Cooperativa Internacional. **Princípios Cooperativistas**. Disponível em: <http://www.ica.coop/ica/pt/ptprinciples.html> Acesso em julho de 2020.

ALMEIDA, M. de S. **Elaboração de projeto, tcc, dissertação e tese: Uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. 82 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025927/> Acesso em: 04 jul. 2024.

ANDRADE, M. M.. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**, 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2012. 158 p. Ebook. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>. Acesso em: 04 jul. 2024.

BAGGIO, A. F; KELM. M; BAGGIO, D. **Governança Corporativa, Cooperativa e Territorial: Teorias e Experiências Nacionais e Internacionais** SESCOOP/RS. Porto Alegre, 2018.

BIALOSKORSKI NETO, S.; **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte/MG: Mandamentos, 2006.

BINDA, N.; GEHLEN, I. **Construção de Sustentabilidade em Cooperativas Agrícolas**. Disponível em: <http://www.anppas.org.br/encontro6/anais/ARQUIVOS/GT5-672-422-20120717005730.pdf>. Acesso em março 2020.

BRANDENBURGER, A; NALEBUFF, B. **Co-opetição**. São Paulo: Rocco, 1996.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 200 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 04 jul. 2024.

FARIAS FILHO; MILTON C.; ARRUDA FILHO; EMÍLIO J. M. A. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2015. 158 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/>. Acesso em: 04 jul. 2024.



PROMOTORES:



PARCEIROS:



APOIO:



FIGUEIREDO, N T. C. **Cooperativas Sociais. Alternativa para Inserção.** 1ª ed. Porto Alegre: Evangraf, 2009.

FILHO, F; LINS, J. **Fundamentos e Análises das Demonstrações Contábeis: uma Abordagem Interativa.** São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa,** 5ª ed, São Paulo: atlas, 2010

GIL. A. C. **Como Elabora Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2012

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2014. 6. ed.

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

OCB – CNCOOP – OCB – SESCOOP. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa.** Disponível: [www.brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br). Acesso em agosto de 2020.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de Boas Práticas de Governança para Cooperativas.** Brasília. 2016.

PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2016. 187 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minha biblioteca.com.br/#/books/9788597008821>. Acesso em: 04 jul. 2024.

PIVOTO, D. Governança Cooperativa: **Os Problemas dos Direitos de Propriedades Difusos em Cooperativas Agropecuárias.** Porto Alegre. Buqui, 2015.

SCHNEIDER, J. O. **A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais.** Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS, v. 3 (2). P.251-273, jul/dez.2012

VENTURA, E.C.F, Coordenação Geral: FILHO, J.R.F, SOARES, M.M. **Governança Cooperativa: Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito.** Brasília: BCB, 2009.

ZAMBERLAN, L C; SOUZA, J. D. S. de; GRISON, A. J.; GAGLIARDI, A. de O.; TEXEIRA, E. B.; DREWS, G. A.; VIEIRA, E. P.; BRIZOLLA, M. M. B.; ALLEBRANDT, S. L. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2014