

GOVERNANÇA: UMA ANÁLISE DOS MECANISMOS PRESENTES EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO SUL DO ESTADO

EVELIZE MACHADO HOLZ¹; ALISSON EDUARDO MAEHLER²

¹Universidade Federal de Pelotas – evelizeholz@yahoo.com.br

²Universidade Federal de Pelotas – alisson.maehler@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa, mecanismo pelo qual as empresas são dirigidas, sendo um sistema que envolve todos os *stakeholders*, tem ganhado força no ambiente empresarial. As cooperativas, embora possuam princípios que as diferem das empresas privadas, procuram utilizar a governança corporativa, a fim de se manterem no mercado.

Segundo Silveira (2010, p.2) “governança corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas”

O presente trabalho tem como objetivo analisar o ambiente organizacional e os mecanismos de governança corporativa presentes em uma cooperativa agropecuária do sul do Rio Grande do Sul. Para tanto, pretende-se identificar as de que maneira está estruturada a governança da Cooperativa Sul-Rio-Grandense de Laticínios Ltda – Cosulati e verificar de que maneira os agentes participam das decisões, tendo como base o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas.

2. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2010, p. 37). Para elaboração deste artigo, foi utilizada análise qualitativa e descritiva, e o método de triangulação de dados que conforme afirma Triviños (1995, p. 138) “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão com foco em estudo.” A coleta de dados se deu através de entrevista semiestruturada com o representante da cooperativa, conselheiro fiscal, conselheiros administrativos e associados, além disso também se utilizou a análise documental. Após, foi realizada a análise dos dados obtidos, os quais foram confrontados com a literatura.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O cooperativismo emergiu na Europa Ocidental no século XIX no final da Revolução Industrial em um período de crise, greves, e de grande número de demissões no mercado, vem então como uma alternativa frente aos problemas enfrentados pela massa trabalhadora. A primeira cooperativa denominada de *Rochdale Pioneers Equitable Society*, é uma cooperativa de consumo criada por 28 operários, a maioria deles tecelões, sob influência de pensadores socialistas (SOUZA, 1990). O cooperativismo possui sete princípios que são a base do

movimento, eles norteiam a forma como as cooperativas devem ser regidas. A cooperativa é uma sociedade de pessoas que deve prestar serviço aos seus associados (BRASIL, 2016). Possuem em sua essência princípios que diferem daqueles basilares das empresas, que são: solidariedade, prevalência do bem comum, gestão democrática dentre outros.

Mesmo possuindo diferenças, as cooperativas atuam no mesmo mercado competitivo das empresas privadas, e para manterem-se é necessário que utilizem mecanismos de governança corporativa. A cooperativa em análise está presente há mais de 40 anos no mercado. Ao longo dos anos muitas mudanças foram necessárias para se adaptar aos diferentes cenários e hoje em dia, a cooperativa está buscando colocar em prática a governança corporativa.

A governança vem com o intuito de organizar o ambiente e desta forma auxiliar para que a relação entre os agentes seja harmoniosa, ou seja, que a vontade de um não se sobressaia sobre a dos demais. Os principais agentes da cooperativa são: cooperados, assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal, conselho consultivo, comitês sociais, comitês técnicos, auditoria independente e gestão executiva.

Questionados a respeito da importância da cooperativa e do cooperativismo na vida como associado, todos os entrevistados responderam de maneira positiva ao modelo cooperativista. Mencionaram que esta forma de organização é importante para que todos tenham vez, ou seja, na cooperativa não importa se tem muita produção ou pouca produção, todos possuem os mesmos direitos, todos são donos e assim todos podem exprimir a sua vontade.

O modelo cooperativista exprime a idéia de que o associado ele é o dono e usuário, ou seja, todas as decisões passam por ele. Questionados nas entrevistas, as respostas foram diversas. E o que se conclui é que nem todas as decisões passam pelo associado, as decisões estratégicas, ou seja, decisões de longo prazo são levadas e decididas em assembleia geral ordinária onde todos os associados participam. Porém, decisões diárias são tomadas pela diretoria executiva que possui amplos poderes para algumas decisões. Essa liberdade de decisão, o associado transmite à diretoria executiva que posteriormente deve prestar contas de tudo. E isto se justifica pois, existem decisões, no mundo dos negócios, que devem ser tomadas com rapidez, e reunir todos os associados em assembleia leva tempo, e isso engessaria a cooperativa.

A escolha dos conselheiros fiscais e administrativos, ocorre através de eleição. O conselho fiscal tem liberdade para investigar o que for preciso, deve oferecer relatórios e pareceres. Questionado sobre a participação, o entrevistado assume que o conselho participa da gestão mas deveria ser mais ouvido em algumas decisões. Para integrar a chapa de conselheiro administrativo é necessário que o associado já tenha vivência como coordenador ou outra atividade dentro da cooperativa. Questionado sobre a importância, um dos entrevistados coloca que eles são fundamentais. Porque eles de certa maneira por serem os conselheiros administrativos da casa todas as gestões estratégicas são submetidas a eles. Toda aquela decisão que vai ser feita, a forma de condução mais relevante, que não são aquelas rotinas diárias são levadas até eles. Estratégias, enfim todos os assuntos relevantes a direção leva ao conhecimento dos conselheiros para ouvir, o próprio nome diz: conselho.

A assembleia geral ordinária (AGO) ocorre uma vez por ano, onde um representante de cada núcleo, chamado de delegado, leva as decisões do grupo em um ata. A assembleia geral como órgão máximo de decisão dentro da cooperativa

representa muito bem o grau de perenidade e de democracia que guia o sistema cooperativo. Já as assembléias de núcleo, ocorrem uma vez por ano ou sempre quando necessário. Essas reuniões acontecem a fim de decidir sobre pautas que serão tomadas na AGO. Dentro da cooperativa, um dos entrevistados coloca que essas reuniões deveriam acontecer mais seguidamente para que o associado fique sabendo mais das decisões que são tomadas e das atividades que ocorrem dentro da cooperativa, além disso para que os cooperados tivessem uma opinião formada e avaliada por eles, o ideal seria que estes se reunissem antes das preassembleias, o que não acontece até porque a participação é muito baixa.

Foi possível perceber pelas respostas que é freqüente o desinteresse da maioria dos associados nas reuniões sendo esta atitude muito preocupante, pois é na assembléia de núcleo que o associado tem a liberdade de dar sua opinião, ser sabedor de decisões e tomar decisões além de esclarecer assuntos e/ou pareceres que não são de seu entendimento.

A cooperativa divulga as suas informações através da Revista "O Recado" sendo este o principal meio de comunicação. Em seguida, como forma de divulgação vem o transportador, que é quem carrega o leite diariamente, através dos técnicos que visitam as residências, pelos coordenadores, conselheiros, por meio da assembléia de núcleo, boletins informativos e através dos 'programetes' de rádio.

Questionados a respeito das diferenças entre cooperativa e empresa privada, todos os entrevistados tem muito claro o que as faz diferente e responderam de maneira clara e objetiva. O principal argumento é referente a participação do cooperado na gestão. E a relação da cooperativa com o associado é muito importante. Tempos atrás, os entrevistados colocam que a Cosulati proporcionava diversas atividades de integração e de incentivo. Hoje, estes encontros ainda ocorrem, embora em menor periodicidade.

Sobre a estruturação da governança, foi colocado que fatores externos como a situação econômica vivenciada no país está prejudicando a cooperativa, porém isso não impactou no nível de satisfação. Os entrevistados se dizem não estar 100% satisfeitos porém, colocam que no geral está tudo difícil e vislumbram uma melhora e a reestruturação da cooperativa.

Mudanças na estrutura organizacional foram realizadas dentro da Cosulati, mudanças na gestão, colocando em prática novas ações de governança. São mudanças estratégicas que visam o fortalecimento da cooperativa no mercado frente a forte crise que assola o mercado. Essas mudanças levam em conta a cultura em que está presente a cooperativa, respeitando a diversidade encontrada dentro da organização.

A governança é vista por alguns entrevistados como fechada entretanto, existe duas vertentes para esta constatação. A primeira delas é colocada que a governança pode ser fechada pois se o cooperado não se envolve, logo não fica sabendo, não participa. Por outro lado, o que transparece para alguns entrevistados é que a cooperativa não faz questão de ouvir a opinião de alguns produtores porém também a dúvida que permeia é se, caso em alguns momentos específicos fosse solicitada, se o produtor falaria, se envolveria e daria o seu parecer.

O tema governança vem sendo explorado nos últimos anos e o IBGC lançou no ano de 2015 o guia de governança destinado as cooperativas que visa auxiliar para a tomada de decisão estratégica assumindo o modelo de governança mas que mantenha em foco os princípios cooperativistas. O representante da cooperativa ao ser questionado sobre o código explica que sim a cooperativa conhece e muitas das práticas que estão contidas, a Cosulati procura adequar para o seu ambiente.

4. CONCLUSÕES

Diante do exposto, conclui-se que o tema governança corporativa, embora tão recente no mercado, vem sendo utilizado nas cooperativas sendo uma importante alternativa de vantagem competitiva para organizações que atuam em um contexto cada vez mais concorrente. Pode-se perceber que a gestão procurou de todas as maneiras proporcionar meios para que estas adversidades pudessem ser enfrentadas, desta forma medidas foram tomadas visando adequar as atividades desenvolvidas pela cooperativa.

A cooperativa em análise possui um sistema de gestão que vai ao encontro dos princípios cooperativistas contudo, conforme relatado, em alguns momentos ela age como uma empresa de capital e isso se justifica por estar no ambiente competitivo tão acirrado que faz com que, se a organização não se destacar acaba sendo eliminada do meio. Entretanto, é necessário que 'da porteira para dentro' ela não perca a sua essência, ou seja, continue dando suporte aos seus cooperados e mantendo viva a corrente cooperativista. A gestão clara e transparente, o contato com os associados são maneiras fortes de se manter viva, estreitar os laços e aumentar a confiança.

A baixa participação nas pré-assembleias é um motivo de preocupação para a cooperativa. O cooperado deve aproveitar estes momentos para se integrar com os acontecimentos além de ser um ambiente de troca de informações entre os próprios produtores. É perfil da maioria, delegar para terceiros o processo de representação entretanto, devem possuir o conhecimento de que a partir do momento que não participam não possuem o direito de questionar, eis o modelo democrático de gestão.

Entende-se como limitações do estudo o fato de que a cadeia é constituída por diversos atores e não foi possível abordar sua totalidade e também, pelo estudo ter sido aplicado em apenas uma instituição. Sugere-se ampliar a análise acerca do tema aos demais elos da cadeia produtiva, além de realizar a pesquisa com outras instituições, a fim de gerar a comparabilidade do estudo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Lei n. 5764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm > Acesso em: 05 març. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, Adriano Maicon et. al. A evolução histórica do cooperativismo. Maringá Management: **Revista de Ciências empresariais**. V4, n.1, jan./jun. 2007, p. 35-42.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.