

GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS - UMA REVISÃO DE LITERATURA

PRISCILA BUHLER

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Resumo

As boas práticas de governança em cooperativas agropecuárias é um tema de crescente relevância pois enfrentam desafios singulares que diferem de outras organizações empresariais. Este trabalho traz reflexões em torno da governança aplicada às cooperativas agropecuárias e tem como objetivo geral analisar as práticas de governança em cooperativas agropecuárias, identificando os principais desafios e oportunidades para melhorar sua eficiência e sustentabilidade, para tanto foram estudados os modelos e teorias de governança aplicáveis às cooperativas agropecuárias, avaliados os impactos das práticas de governança na performance e sustentabilidade nas cooperativas agropecuárias e descritos os desafios específicos na governança aplicada às cooperativas agropecuárias. A pesquisa é qualitativa, através da metodologia de revisão bibliográfica, que envolve a coleta, análise e síntese de trabalhos acadêmicos, artigos científicos, livros e outros documentos relevantes sobre governança em cooperativas agropecuárias. Os resultados apontam que a governança das cooperativas agropecuárias é essencial para garantir a eficiência e sustentabilidade. A capacitação contínua dos líderes e membros também se mostrou importante para promover a transparência, ao lado de políticas claras e de mecanismos robustos para a resolução de conflito de interesses e continuar desempenhando o seu papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico local.

Palavras Chave

Boas práticas de governança, Cooperativismo, Agronegócio

GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS – UMA REVISÃO DE LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

A governança em cooperativas agropecuárias é um tema de crescente relevância, onde a sustentabilidade e a eficiência das práticas agrícolas são necessárias para o desenvolvimento socioeconômico dos integrantes e da comunidade (Morato; Costa, 2001). As cooperativas desempenham um papel crucial no suporte aos agricultores, fornecendo acesso a mercados, insumos e serviços, além de promover a organização coletiva e o empoderamento das comunidades rurais. A efetividade das cooperativas depende da qualidade de sua governança, que abrange a estrutura organizacional, os processos de tomada de decisão e a transparência nas operações, a força das cooperativas se materializa por meio das boas práticas de governança corporativa, já que podem ser aplicadas em todas as sociedades através de 4 princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

As cooperativas agropecuárias, em face da sua natureza, enfrentam desafios singulares que diferem de outras organizações empresariais. A diversidade de seus membros, que muitas vezes variam em tamanho de produção, capacidade financeira e de conhecimento técnico, requer uma governança que seja inclusiva e adaptável. A implementação de boas práticas de governança pode mitigar riscos, aumentar a confiança entre os membros, e promover uma cultura de responsabilidade e ética, essencial para o sucesso das cooperativas agropecuárias, além de demonstrar uma posição de vanguarda e agregação de valor (IBGC, 2015).

A justificativa para a realização deste estudo reside na importância das cooperativas agropecuárias para o desenvolvimento rural e a sustentabilidade do setor agrícola, já que possuem o potencial de melhorar a competitividade dos pequenos agricultores, aumentar a produtividade e promover a inclusão socioeconômica. Contudo, a eficácia dessas organizações pode ser comprometida por problemas de governança, como a falta de transparência, a má gestão de recursos e a centralização das decisões. Assim, aprimorar a governança nas cooperativas pode ser considerado essencial para garantir o crescimento e sustentabilidade.

O problema é a identificação e análise das principais práticas de governança que influenciam a performance e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. O objetivo geral desta revisão de literatura é analisar as práticas de governança em cooperativas agropecuárias, identificando os principais desafios e oportunidades para melhorar sua eficiência e sustentabilidade.

A pesquisa é qualitativa, através da metodologia de revisão bibliográfica, que envolve a coleta, análise e síntese de trabalhos acadêmicos, artigos científicos, livros e outros documentos relevantes sobre governança em cooperativas agropecuárias. Esta abordagem permite um entendimento abrangente e atualizado do estado da arte sobre o tema, bem como a identificação de lacunas e oportunidades para futuras pesquisas. A revisão será conduzida através de uma pesquisa em bases de dados acadêmicas, utilizando palavras-chave relacionadas à governança e cooperativas agropecuárias, com o objetivo de compilar uma base sólida de conhecimento para fundamentar as conclusões e recomendações do estudo.

2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A SUSTENTABILIDADE

2.1 Modelos e Teorias de Governança Aplicáveis às Cooperativas Agropecuárias

As cooperativas agropecuárias operam em um ambiente complexo e dinâmico, onde a governança desempenha um papel crucial na determinação de sua eficiência, sustentabilidade e capacidade de enfrentar desafios (Friedrich et al., 2015). Para atender às necessidades

específicas do setor, diversos modelos e teorias de governança podem ser aplicados, com abordagens distintas para estruturar a gestão e a tomada de decisões (Costa, Azevedo, e Chaddad, 2012). Entre os principais, destacam-se a governança corporativa e a governança participativa, com abordagens para o setor agropecuário (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013).

A governança corporativa pode ser adaptada para cooperativas agropecuárias (Carpes e Cunha, 2018). Esse modelo enfatiza a importância de estruturas de controle interno robustas, transparência, responsabilidade e proteção dos direitos dos membros (Ambrozini e Martinelli, 2017). Em cooperativas, onde os membros são simultaneamente proprietários e clientes, a adaptação da governança corporativa requer uma maior ênfase na equidade e na participação democrática (Costa, Chaddad, e Azevedo, 2012). Implementar conselhos de administração efetivos, com representantes eleitos pelos membros, é uma prática comum que ajuda a assegurar que as decisões reflitam os interesses coletivos (Gilio et al., 2016).

A governança participativa, por outro lado, destaca-se pela ênfase na inclusão e na participação ativa de todos os membros nas decisões estratégicas (Antoniolli et al., 2015). Este modelo é particularmente relevante para cooperativas agropecuárias, onde a diversidade dos membros e suas perspectivas variadas podem enriquecer o processo decisório (Friedrich et al., 2015). A implementação de assembleias gerais frequentes, com ampla participação dos membros, e a utilização de comitês específicos para áreas como sustentabilidade e inovação são práticas que fortalecem a governança participativa (Costa, Azevedo, e Chaddad, 2012).

Além desses modelos amplamente reconhecidos, existem abordagens específicas para a governança no setor agropecuário (Gresele et al., 2019). Uma delas é a governança baseada em redes, que reconhece a interdependência das cooperativas com outras entidades, como fornecedores, clientes e instituições financeiras (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013). Essa abordagem incentiva a formação de alianças estratégicas e parcerias que podem melhorar a resiliência e a competitividade das cooperativas (Alves e Lima, 2018). Ao integrar recursos e conhecimentos de diversos stakeholders, as cooperativas podem inovar e adaptar-se mais rapidamente às mudanças do mercado (Gilio et al., 2016).

Outra abordagem é a governança orientada para a sustentabilidade (Ciro, 2017), incorporando princípios de responsabilidade social e ambiental na estrutura de governança da cooperativa (Carpes e Cunha, 2018). No contexto agropecuário, isso pode envolver a implementação de práticas agrícolas sustentáveis, a promoção do uso eficiente dos recursos naturais e o apoio ao desenvolvimento comunitário (Friedrich et al., 2015). As cooperativas que adotam essa abordagem melhoram sua reputação e garantem a viabilidade de longo prazo ao preservar o meio ambiente e fortalecer as comunidades locais (Gilio et al., 2016).

A teoria da agência também é aplicável às cooperativas agropecuárias, com adaptações (Gresele et al., 2019). Tradicionalmente, essa teoria se concentra na relação entre os proprietários (principais) e os gestores (agentes), abordando os problemas de alinhamento de interesses (Ambrozini e Martinelli, 2017). Nas cooperativas os membros são os proprietários, então, a teoria da agência pode ser aplicada para garantir que os gestores atuem no melhor interesse dos membros (Costa, Chaddad, e Azevedo, 2012). Mecanismos de monitoramento e incentivos alinhados com os objetivos dos membros são essenciais para mitigar conflitos de interesse e garantir a eficiência operacional (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013).

A teoria das partes interessadas, ou *stakeholder theory*, é relevante para a governança de cooperativas agropecuárias (Alves e Lima, 2018), enfatizando a importância de considerar os interesses de todos os *stakeholders*, não apenas os membros da cooperativa (Carpes e Cunha, 2018). Isso inclui funcionários, fornecedores, clientes, comunidades locais e o meio ambiente (Gilio et al., 2016). A adoção de práticas de governança que integrem os interesses desses grupos pode melhorar a legitimidade e a sustentabilidade das cooperativas, além de fortalecer as relações com parceiros estratégicos e a sociedade em geral (Friedrich et al., 2015).

2.2 Impacto das Práticas de Governança na Performance e Sustentabilidade

As práticas de governança desempenham um papel fundamental na performance e na sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. Diferentes abordagens de governança podem impactar de maneira significativa a eficiência operacional, a competitividade e a capacidade dessas organizações de se adaptarem a desafios externos (Friedrich et al., 2015). Estudar esses impactos permite compreender como a governança pode ser aprimorada para garantir o sucesso das cooperativas no longo prazo (Costa, Azevedo, e Chaddad, 2012).

Evidências empíricas mostram que a implementação de estruturas robustas de governança corporativa, que incluem conselhos de administração efetivos e mecanismos de controle interno, pode aumentar a transparência e a responsabilidade nas cooperativas (Carpes e Cunha, 2018). Isso não só melhora a confiança dos membros e investidores, mas também facilita o acesso a recursos financeiros e outras formas de apoio externo (Ambrozini e Martinelli, 2017). Além disso, a clareza nos processos decisórios e a proteção dos direitos dos membros ajudam a alinhar os interesses de todas as partes envolvidas, resultando em uma gestão mais eficiente e focada nos objetivos coletivos (Costa, Chaddad, e Azevedo, 2012).

A governança participativa, com sua ênfase na inclusão e na participação ativa dos membros, também tem demonstrado efeitos positivos na performance das cooperativas agropecuárias (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013). A participação democrática nas decisões estratégicas garante que as diferentes perspectivas e necessidades dos membros sejam consideradas, o que pode levar a soluções mais inovadoras e eficazes (Antoniolli et al., 2015). Estudos de caso revelam que cooperativas que adotam práticas participativas tendem a ter maior coesão interna e um compromisso mais forte com os objetivos da organização, resultando em melhor desempenho e resiliência frente a adversidades (Costa et al., 2012).

Por outro lado, a falta de boas práticas de governança pode levar a uma série de problemas, como a centralização excessiva das decisões, a má gestão de recursos e conflitos de interesse (Alves e Lima, 2018). Esses problemas podem comprometer seriamente a eficiência operacional e a sustentabilidade das cooperativas (Ambrozini e Martinelli, 2017). Casos em que a governança é negligenciada frequentemente resultam em desconfiança entre os membros, diminuição da competitividade e até mesmo falência da cooperativa. Portanto, a adoção de práticas de governança bem estruturadas é crucial para evitar esses riscos (Gilio et al., 2016).

Além das abordagens tradicionais de governança, a governança orientada para a sustentabilidade tem ganhado destaque nas cooperativas agropecuárias (Ciro, 2017). Este modelo integra princípios de responsabilidade social e ambiental, promovendo práticas agrícolas sustentáveis e o uso eficiente dos recursos naturais (Carpes e Cunha, 2018). Cooperativas que adotam essa abordagem não só contribuem para a conservação ambiental e o desenvolvimento comunitário, mas também se posicionam de maneira favorável no mercado, atraindo consumidores e parceiros que valorizam a sustentabilidade (Gilio et al., 2016). Estudos mostram que a incorporação de práticas sustentáveis na governança pode levar a uma maior viabilidade econômica e competitividade a longo prazo (Friedrich et al., 2015).

A governança baseada em redes e alianças estratégicas é outra prática que pode melhorar a performance das cooperativas agropecuárias (Gresele et al., 2019). Ao formar parcerias com outras entidades, como fornecedores, clientes e instituições financeiras, as cooperativas podem acessar recursos adicionais, compartilhar conhecimentos e inovar mais rapidamente (Ambrozini e Martinelli, 2017). Essa abordagem colaborativa não só fortalece a resiliência da cooperativa, mas também amplia suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento sustentável (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013). Exemplos de sucesso em cooperativas que adotam essa prática destacam a importância da interdependência e da cooperação para a sobrevivência e prosperidade no setor agrícola (Alves e Lima, 2018).

Por fim, a adoção de práticas de governança adaptativa, que enfatizam a capacidade de resposta rápida e eficaz a mudanças e incertezas, é essencial para a sustentabilidade das

cooperativas agropecuárias (Gresele et al., 2019). Em um ambiente altamente volátil, como o agrícola, a capacidade de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias pode ser um diferencial competitivo significativo (Carpes e Cunha, 2018). A governança adaptativa envolve a criação de processos flexíveis e mecanismos de feedback contínuo que permitem ajustes estratégicos conforme necessário. Isso ajuda as cooperativas a se manterem relevantes e competitivas em um mercado em constante evolução (Costa, Azevedo, e Chaddad, 2012).

Com base nas melhores práticas identificadas na literatura, recomenda-se que as cooperativas agropecuárias adotem uma abordagem integrada de governança, que combine elementos de governança corporativa, participativa, sustentável, baseada em redes e adaptativa (Friedrich et al., 2015). Ao implementar essas práticas, as cooperativas podem melhorar sua performance operacional, fortalecer sua sustentabilidade e garantir seu sucesso a longo prazo (Costa, Chaddad, e Azevedo, 2012). Essas recomendações não só ajudam a mitigar riscos, mas também a maximizar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento sustentável no setor agropecuário (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013).

2.3 Desafios específicos na governança de Cooperativas Agropecuárias

As cooperativas agropecuárias enfrentam uma série de desafios específicos relacionados à governança, que podem comprometer sua eficiência, sustentabilidade e capacidade de crescimento (Friedrich et al., 2015). Um dos principais problemas é a falta de transparência nas operações e na tomada de decisões. Sem processos claros e acessíveis de comunicação pode gerar desconfiança entre os membros, resultando em um ambiente de trabalho pouco colaborativo e menos eficaz (Costa, Azevedo, e Chaddad, 2012). A transparência é essencial para garantir que todos os membros estejam bem informados sobre as atividades, o que, por sua vez, pode fortalecer o compromisso e a participação ativa (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013).

Outro desafio é a centralização das decisões, onde o poder decisório é concentrado em um pequeno grupo, as decisões podem não refletir os interesses e necessidades de todos (Carpes e Cunha, 2018). Isso pode levar a um sentimento de exclusão e descontentamento entre os membros, reduzindo a coesão e a eficácia organizacional (Ambrozini e Martinelli, 2017). A centralização pode limitar a inovação e a adaptabilidade da cooperativa, pois as decisões são tomadas por um número restrito de indivíduos, muitas vezes sem considerar a diversidade de opiniões e experiências dos demais membros (Costa, Chaddad, e Azevedo, 2012).

A má gestão de recursos é outro problema que pode acontecer. A administração inadequada dos recursos financeiros, humanos e materiais pode resultar em desperdício, ineficiências operacionais e, em casos extremos, na falência da cooperativa (Gresele et al., 2019). A falta de habilidades gerenciais entre os líderes da cooperativa pode agravar esse problema, dificultando a implementação de estratégias eficazes de gestão e alocação de recursos (Friedrich et al., 2015). A ausência de mecanismos de controle interno pode permitir práticas de má gestão e até mesmo corrupção, comprometendo a viabilidade a longo prazo (Ciro, 2017).

Os conflitos de interesse são uma questão crítica na governança. Como os membros são simultaneamente proprietários e beneficiários da cooperativa, pode haver situações em que os interesses pessoais de alguns entrem em conflito com os objetivos coletivos (Alves e Lima, 2018). Isso pode levar a decisões que favorecem certos indivíduos ou grupos em detrimento da cooperativa (Ambrozini e Martinelli, 2017). Estabelecer políticas claras e mecanismos de resolução de conflitos é essencial para minimizar o impacto negativo desses conflitos de interesse na governança e na operação da cooperativa (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013).

Implementar práticas eficazes de governança em contextos rurais apresenta desafios adicionais. As cooperativas agropecuárias frequentemente operam em áreas remotas, onde o acesso a recursos, tecnologias e conhecimentos especializados pode ser limitado (Gilio et al., 2016), o que pode dificultar a adoção de práticas modernas de governança e gestão, aumentando problemas de transparência, centralização e gestão de recursos (Carpes e Cunha, 2018). A

dispersão geográfica dos membros pode dificultar as reuniões regulares e a comunicação eficaz, essenciais para a governança participativa e inclusiva (Costa, Azevedo, e Chaddad, 2012).

A estrutura diversificada das cooperativas agropecuárias também é desafio para a governança. Com membros que variam em tamanho de produção, capacidade financeira e nível de conhecimento técnico, criar um modelo de governança que atenda a todas essas diferenças pode ser complexo (Gresele et al., 2019). A diversidade pode levar a conflitos de interesse e dificuldades na tomada de decisões que beneficiem igualmente todos os membros (Friedrich et al., 2015). Desenvolver uma estrutura de governança que seja flexível e adaptável às necessidades diversas dos membros é fundamental para o sucesso da cooperativa (Ciro, 2017).

Para superar esses desafios, as cooperativas agropecuárias devem investir em capacitação e formação contínua de seus líderes e membros, adotando práticas de governança que promovam a transparência, a participação democrática e a gestão eficiente de recursos (Alves e Lima, 2018). Implementar tecnologias de comunicação e gestão pode ajudar a melhorar a transparência e a inclusão, mesmo em áreas rurais (Ambrozini e Martinelli, 2017). Além disso, estabelecer políticas claras para resolver conflitos de interesse e promover a cooperação entre os membros pode fortalecer a coesão e a eficácia organizacional (Bijman, Hendrikse, e Oijen, 2013). Ao enfrentar esses desafios de maneira proativa, as cooperativas agropecuárias podem melhorar sua governança, fortalecer sua sustentabilidade e garantir seu crescimento a longo prazo (Costa, Chaddad, e Azevedo, 2012).

3 CONCLUSÃO

A governança das cooperativas agropecuárias é fundamental para garantir sua eficiência, sustentabilidade e capacidade de enfrentar desafios. Os desafios específicos que essas cooperativas enfrentam, como a falta de transparência, a centralização das decisões, a má gestão de recursos e os conflitos de interesse, exigem abordagens adaptadas e inovadoras para serem eficazmente superados. Além disso, as dificuldades inerentes aos contextos rurais e às estruturas diversificadas das cooperativas tornam a implementação de práticas de governança ainda mais complexa, mas não menos essencial.

Para melhorar a governança, é crucial que as cooperativas invistam na capacitação contínua de seus líderes e membros, adotando práticas que promovam a transparência e a participação democrática. O uso de tecnologias modernas pode facilitar a comunicação e a gestão, mesmo em áreas rurais, ajudando a superar barreiras geográficas e de acesso a recursos. Além disso, políticas claras e mecanismos robustos para a resolução de conflitos de interesse são essenciais para manter a integridade e a coesão organizacional, garantindo que as decisões beneficiem o coletivo e não apenas grupos específicos.

Em suma, ao enfrentar proativamente os desafios de governança, as cooperativas agropecuárias podem não apenas melhorar sua operação e eficiência, mas também fortalecer sua posição no mercado e garantir seu crescimento sustentável. A adoção de práticas de governança adaptadas às suas necessidades específicas pode transformar esses desafios em oportunidades, promovendo um desenvolvimento mais inclusivo e sustentável para todos os membros envolvidos. Assim, as cooperativas agropecuárias podem continuar desempenhando seu papel vital no apoio aos agricultores e no desenvolvimento das comunidades rurais.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. R.; LIMA, J. F. **Cooperativismo Agropecuário e de Crédito do Brasil do Agronegócio**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 14, n. 2, 2018.

AMBROZINI, L. C. S.; MARTINELLI, D. P. **Formal and relational contracts between organizations**: proposal of a model for analysis of the transactional and governance structure characteristics of comparative cases. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 374-391, 2017.

ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; SANTOS, A. C. dos. **Análise das Estruturas de Governança em Instituições de Ensino Superior Pública e Privada como Forma de Subsidiar a Elaboração do Planejamento Estratégico**. In: XXVIII Seminário de Administração – SEMEAD. Novembro. 2015.

BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; OIJEN, A. V. **Accommodating two worlds in one organization**: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), 204-217.

CARPES, A. M. da S.; CUNHA, P. R. **Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil**. *Journal of Accounting, Management and Governance*, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.

CIRO, P. M. dos R. **Grupos estratégicos de cooperativas agropecuárias do estado de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2017.

COSTA, D. R. M.; AZEVEDO, P. F.; CHADDAD, F. R. **Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras**. *Revista de Administração* (São Paulo), 47(4), 581-595, 2012.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. B.; AZEVEDO, P. F. **Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras**. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(2), 285-300, 2012.

FRIEDRICH, L. R.; MACAGNAN, C. B.; BAGATINI, F.; GRANDO, T.; COSTA FREITAG, V. **Práticas de governança em cooperativa agropecuária no Rio Grande do Sul**. In: A. C. Ortega e A. A. Vanti (Orgs.), *Gobernanza empresarial de tecnologías de la información* (pp. 201-216). Espanha: Editorial Universidad de Cantabria, 2015.

GILIO, L.; SILVA, A. F.; de CAMARGO BARROS, G. S. A.; FACHINELLO, A. L.; CASTRO, N. R. **O agronegócio em Minas Gerais**: evolução do produto interno bruto entre 2004 e 2015. *Revista de Economia e Agronegócio*, v. 14, n. 1, 2, 3, 2016.

GRESELE, W. D.; KRUKOSKI, F. Â.; REITZ, D. I. **Análise comparativa da eficiência financeira das maiores cooperativas agropecuárias brasileiras no período de 2011 a 2017 por meio da análise envoltória de dados**. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 6, n. 12, p. 101-114, 2019.

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

MORATO, A. F.; COSTA, A. Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista. **In: Cooperativismo na era da globalização**. Goiânia, GO: UNIMED - Federação dos estados de Goiás e Tocantins, 2001. 446 p.