

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CARLA ROSANE DA COSTA SCCOTT

**RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA COOPERATIVA E
INTERCOOPERAÇÃO NA FIDELIDADE DOS ASSOCIADOS: UM ESTUDO EM
UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO**

São Leopoldo, RS

2020

CARLA ROSANE DA COSTA SCCOTT

**RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA COOPERATIVA E
INTERCOOPERAÇÃO NA FIDELIDADE DOS ASSOCIADOS: UM ESTUDO
EM UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC II
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS, tendo como orientador
Professor Ms. Alcides Brugnera.

São Leopoldo, RS

2020

RESUMO

RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA COOPERATIVA E INTERCOOPERAÇÃO NA FIDELIDADE DOS ASSOCIADOS: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO

AUTORA: CARLA ROSANE DA COSTA SCCOTT

ORIENTADOR: ALCIDES BRUGNERA

Embora os diferentes modelos de organizações coexistam, o foco principal deste estudo está na relação das ferramentas de governança e suas contribuições para organizações cooperativas, para que as mesmas possam atuar no mercado de forma sustentável, cumprindo com os seus princípios cooperativistas. Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo esteve centrado: “Analisar a relação entre a governança cooperativa e a intercooperação na fidelidade dos associados vinculados à cooperativa de produção situada na região Noroeste do RS”. Quanto aos aspectos metodológicos, foi realizado um estudo de caso de cunho qualitativo, onde foram entrevistados dirigentes de uma cooperativa de produção. Quanto aos resultados e discussão, ficou perceptível que a governança cooperativa, proposta pela OCB (2016), através de suas ações pode influenciar positivamente o desempenho das cooperativas, através da melhoria de processos, proporcionando aos associados um crescimento econômico e desenvolvimento social relevante para a sua fidelidade. Assim, foi possível compreender para que o associado mantenha-se parceiro e fiel a cooperativa, o mesmo deve perceber resultados econômicos, financeiros e social do seu empreendimento, para isso, a cooperativa precisa estar fortalecida em termos de governança.

Palavras-Chave: cooperativa de produção; governança; intercooperação.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN COOPERATIVE GOVERNANCE AND INTERCOOPERATION IN ASSOCIATES 'LOYALTY: A STUDY IN A PRODUCTION COOPERATIVE

AUTHOR:CARLA ROSANE DA COSTA SCCOTT

ADVISER: ALCIDES BRUGNERA

Although the different models of organizations coexist, the main focus of this study is on the relationship of governance tools and their contributions to cooperative organizations, so that they can operate in the market in a sustainable manner, complying with their cooperative principles. In this sense, the general objective of this study was centered: "To analyze the relationship between cooperative governance and intercooperation in the loyalty of members linked to the production cooperative located in the Northwest region of RS". As for the methodological aspects, a qualitative case study was carried out, where leaders of a production cooperative were interviewed. Regarding the results and discussion, it was noticeable that the cooperative governance, proposed by OCB (2016), through its actions can positively influence the performance of the cooperatives, through the improvement of processes, providing members with economic growth and social development relevant to the your faithfulness. Thus, it was possible to understand for the member to remain a partner and loyal to the cooperative, he must realize the economic, financial and social results of his enterprise, for this, the cooperative needs to be strengthened in terms of governance.

Keywords: production cooperative; governance; intercooperation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	05
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	05
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	06
1.3 OBJETIVOS.....	07
1.3.1 Objetivo geral.....	07
1.3.2 Objetivos específicos.....	07
1.4 JUSTIFICATIVA.....	07
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	08
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO.....	10
2.2 SOCIEDADE COOPERATIVA.....	12
2.3 ORIGEM DA GOVERNANÇA E ASPECTOS CONTRATUAIS.....	14
2.4 GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	16
2.5 INTERCOOPERAÇÃO.....	21
2.6 SISTEMAS PRODUTIVOS EM COOPERATIVAS.....	22
2.7 ESTADO DA ARTE.....	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.2 COLETA DE DADOS.....	26
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
4.1 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA ESTUDADA.....	28
4.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADOTA PELA COOP. ALFA.....	29
4.3 RELAÇÃO ENTRE A COOPERATIVA E O COOPERADO <i>VERSUS</i> ASPECTOS CONTRATUAIS.....	32
4.4 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E DE INTERCOOPERAÇÃO <i>VERSUS</i> FIDELIDADE DO ASSOCIADO.....	33
4.5 <i>FRAMEWORK</i> DA PESQUISA.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESQUISAS FUTURAS.....	40
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICES.....	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As cooperativas, em seus diversos ramos, têm exercido um importante papel econômico e social em suas comunidades e respectivas regiões como geradoras de oportunidades de trabalho e renda, atuando de forma relevante na viabilização de empreendimentos agropecuários, industriais, de serviços e de produção.

Para Araújo (2009) as sociedades cooperativas operam em diversas áreas de negócios e prestam um abrangente leque de serviços aos seus associados, que englobam desde assistência técnica, social e educacional até o fornecimento de insumos, recebimento, armazenamento, industrialização e comercialização da produção.

Nesse contexto, é notório que há cooperativas com condições econômicas adversas, algumas com sólida estrutura econômica e financeira, enquanto, outras tem enfrentado problemas de permanência no mercado e de contribuição com o crescimento econômico e desenvolvimento social para seus associados e comunidade onde está inserida.

Segundo a Organização das cooperativas do Rio Grande do Sul – OCERGS (2018), estas situações distintas podem ocorrer em função de problemas diversos, tais como fatores climáticos e de mercado, que afetam a capacidade produtiva e, com isso, reduzindo operações em que atuam seus associados ou também fatores como ausência de uma governança eficiente.

Governança pode ser entendida como uma das alternativas para propiciar o funcionamento de uma organização. É ela quem normatiza os processos, deixando claro o que se espera de cada integrante da entidade, dando mais segurança, agilidade, transparência e eficiência às suas operações (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB, 2016).

Nesse sentido, um dos pilares da governança cooperativa é fortalecer a transferência e a confiabilidade das relações entre as cooperativa, através da intercooperação, na qual pode ser entendida como ações intraorganizacionais e interorganizacionais com o foco na troca de informações e experiências (MOZZATO E GOLO, 2011).

No contexto das organizações cooperativas, percebe-se a necessidade de estudar a forma como as elas estão se organizando no seu processo de gestão, com o intuito de buscar melhores modelos de gestão com o propósito de aumentar a competitividade e a eficiência organizacional.

Assim, se evidencia a relevância de estudar a relação entre a governança cooperativa e a intercooperação, buscando alternativas para que as cooperativas possam atuar no mercado atendendo aos seus princípios e propósitos, bem como fortalecendo a fidelidade de seu associado.

Assim, organizações cooperativas necessitam permanentemente estudar novos caminhos e novas formas de relacionamento com outras cooperativas e com o seu quadro de cooperados, através de iniciativas que agreguem novas tecnologias, novos serviços e que fortaleçam a intercooperação.

É nesse contexto que a governança cooperativa e as práticas de intercooperação ganham notoriedade, uma vez que esse processo acontece desde o comportamento estabelecido com seus gestores e colaboradores, até o compromisso firmado com o destinatário final, que são os associados que utilizam o produtos e/ou serviços oferecidos pela cooperativa.

Dessa forma, a questão central que norteia o problema de pesquisa e que instigou este trabalho está pautada na seguinte questão: *“Qual a influência da governança cooperativa proposto pela OCB (2016) e do princípio da intercooperação na fidelidade dos associados?”*. Nesse sentido, o propósito desse estudo é entender como os dois construtos (governança cooperativa e intercooperação) relacionam-se entre si e como podem influenciar na fidelidade dos associados à cooperativa, considerando a percepção de seus dirigentes.

Um problema de pesquisa é uma dificuldade teórica ou prática, na busca do conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução. Gil (2009) denota que definir um problema significa especificá-lo em detalhes precisos e exatos, devendo haver clareza, concisão e objetividade. O mesmo autor expressa que o problema deve ser levantado, formulado, de preferência em forma interrogativa e delimitado por indicações de variáveis que intervêm no estudo de possíveis relações entre si.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O conceito de governança é utilizado em diversas perspectivas nos estudos organizacionais. Com maior frequência o termo é empregado em consonância com a teoria do agente-principal, visando ao monitoramento e controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão.

Nesta perspectiva, o termo é classificado como Governança Corporativa, que, segundo Agra (2018), trata das relações entre os acionistas e administração de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu valor de mercado. A governança corporativa, quando colocada em prática na gestão das empresas, visa assegurar as responsabilidades entre a separação de propriedade e capital, além de maior transparência aos sócios e interessados nos negócios da empresa.

Assim, o termo Governança Corporativa tem como foco o papel dos diretores e gestores em representar e proteger os interesses dos acionistas. E, para isto, envolve um conjunto de métodos que vem a auxiliar a comunicação dos atos de gestão das organizações com o meio

externo (ROTH et al., 2012). Vale ressaltar, que o tema também tem sido estudado no contexto de organizações sem fins lucrativos, embora neste caso o foco normalmente seja em relação ao papel de conselheiros em representar os interesses da comunidade ou de outros grupos políticos importantes (ROTH et al., 2012).

Para esse estudo, foi utilizada a governança cooperativa, modelo derivado da governança corporativa. Dessa forma, a governança cooperativa é pautada em princípios e valores éticos com o propósito de proporcionar maior transparência nas ações da cooperativa, cujo foco é trabalhar a fidelidade do associado.

1.3 OBJETIVOS

Gil (2009) destaca que os objetivos compreendem os fundamentos gerais que guiam as decisões e ações adotadas durante o desenvolvimento de qualquer atividade. Eles atuam dando um sentido de direção, guiando planos, concentrando esforços e, auxiliando na avaliação do progresso.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse estudo esteve centrado em: “Analisar a influência da governança cooperativa e a intercooperação na fidelidade dos associados vinculados à cooperativa de produção situada na região Noroeste do RS”.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Estudar a estrutura e as práticas de governança cooperativa adotada pela cooperativa foco desse estudo;
- b) Verificar a relação entre o cooperado e a cooperativa através dos aspectos contratuais;
- c) Identificar os fatores da governança cooperativa e da intercooperação que influenciam na fidelidade dos cooperados;
- d) Propor um *framework* de análise da governança cooperativa e a intercooperação com as práticas da cooperativa e seus fatores determinantes na fidelidade do associado.

1.4 Justificativa

As organizações são agentes com necessidades infinitas e renováveis de conhecimento, que implica no uso de instrumentos de gestão diversificados que permitam o desenvolvimento de ações efetivas para a adaptação ao ambiente competitivo.

Embora os diferentes modelos de organizações coexistam, o foco principal deste estudo está na relação das ferramentas de governança e suas contribuições para organizações cooperativas, para que as mesmas possam atuar no mercado de forma sustentável, cumprindo com os seus princípios cooperativistas.

Estudos dessa natureza, se justificam, inicialmente pela representatividade econômica e social do cooperativismo no Brasil. Em 2018, o total de associados às cooperativas ligadas à OCB, passou dos 10 milhões, registrando um crescimento de 11% em relação ao ano anterior, quando foram contabilizados cerca de 9 milhões (EXPRESSÃO DO COOPERATIVISMO, 2018).

Para que esse tipo de organização, permaneça atuando no mercado como sociedade cooperativa, ela precisa fortalecer-se enquanto cooperativa, bem como as relações de transparência e confiança com seus associados. Diante deste cenário, evidencia-se a importância da fidelização dos associados, para que estas organizações possam manter-se competitivas no mercado e seguir oferecendo benefícios ao seu quadro social.

Sendo assim, acredita-se que ao conhecer com maior propriedade quais são os fatores e como eles podem influenciar o relacionamento entre cooperados e cooperativa, se torna relevante para fortalecer a fidelização do associado.

Por fim, as cooperativas têm se esforçado para adaptar sua gestão, bem como os seus processos administrativos, contratuais, tecnológicos, de produção e de fidelização, nem sempre, bem-sucedidos. E com isso, resultando, em difícil situação financeira e econômica, causando, inclusive, o interrupção de algumas atividades econômicas importantes aos associados e a comunidade como um todo.

1.5 Estrutura do trabalho

Visando alcançar os objetivos propostos e buscando responder ao problema de pesquisa, estruturou-se o presente trabalho em cinco seções pertinentes à questão dos elementos textuais. A finalidade desse tipo de estruturação está em proporcionar maior condição de visualização, bem como facilitar a organização e a leitura, do mesmo, na sua íntegra.

A seção 1, do qual faz parte esse subitem, apresenta a relevância desse estudo na forma de introdução ao trabalho, o seu problema de pesquisa na condição de instrumento norteador, os objetivos como alvos a serem alcançados e, por fim, a justificativa que abarca as considerações referentes à relevância desse tipo de temática, além de contemplar que fatores tencionaram esse estudo científico.

Na seção 2, apresenta-se a revisão bibliográfica com foco voltado na compreensão de conceitos, características e particularidades das sociedades cooperativas. Além disso, foram abordadas temáticas no campo da governança cooperativa, referenciada pela OCB (2016), sem

deixar de complementar suas considerações com o aporte teórico de outros autores. Finalmente, esse capítulo explanou sobre os conceitos de intercooperação.

A seção 3 descreve-se a metodologia utilizada, com o objetivo de atribuir confiabilidade sobre como os resultados foram obtidos. Também apresenta-se as diretrizes e orientações de abordagem teórica de metodologia, os procedimentos de pesquisa referente à sequência seguida, bem como as técnicas necessárias que foram empregadas na coleta, análise, interpretação e apresentação dos resultados finais.

Na seção 4 serão apresentadas os resultados e discussão pertinentes aos mesmos. E por fim, na seção 5 as considerações finais na forma textual, retomando algumas prerrogativas necessárias para dar a concepção plena do trabalho. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas consultadas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esta seção conta com a fundamentação teórica onde serão apresentados conceitos sobre cooperativismo, sociedade cooperativa, governança cooperativa, intercooperação.

2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO

Oliveira (2006) e Crúzio (2007) defendem que o cooperativismo desde suas origens no século XIX, se desenvolveu como forma alternativa de autodefesa das classes menos favorecidas e no início do século XX já era adotada mundialmente por várias classes produtoras.

Para Ricciardi e Lemos (2000, p. 9), “o cooperativismo se consolidou ao longo do século XX como sistema de organização da produção efetivamente democrático, consequência natural do fato de os titulares do capital serem, ao mesmo tempo, os titulares do trabalho e os beneficiários dos resultados”.

A OCB (2012) evidencia que a decisão de criar uma sociedade de consumo baseada no cooperativismo puro partiu de um grupo de trabalhadores e, em 1844, originou a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Limitada, um armazém comunitário. Onze anos após a fundação, a organização já contava com 400 sócios. Desde então, o cooperativismo cresceu pelo mundo, e as normas definidas por aqueles tecelões passaram a nortear as ações das cooperativas em todo o mundo. Segundo a organização, no Brasil a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. A mesma salienta também que após a Revolução Industrial na Inglaterra, a mão-de-obra perdeu grande poder de troca, facilitando os baixos salários e as longas jornadas de trabalho. Diante dessa crise, entre as classes operárias, foram criadas associações chamadas de cooperativas, com o intuito de minimizar as dificuldades expostas.

Para a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - OCERGS (2012), no Estado do Rio Grande do Sul sob a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt, conhecedor da experiência alemã de cooperativismo, instalaram-se no sul do país, em 1902, as primeiras cooperativas de créditos e agrícolas. O modelo pregado pelo padre aplicava-se às pequenas comunidades rurais e baseava-se na honestidade de seus cooperados.

Vale ressaltar, que o ano de 2012 foi escolhido pela ONU (2012) para ser o ano internacional das cooperativas. A OCB (2012) declara que essa escolha é bastante proposital e coerente, considerando que o cooperativismo é um movimento que gera qualidade de vida para cerca de 1 bilhão de pessoas ao redor do mundo. Para, a mesma, o cooperativismo tem como principal função a preocupação socioeconômico de seus cooperados, visando não somente a obtenção de lucros, como também o comprometimento com a qualidade de vida das pessoas envolvidas na associação.

Ainda nisso, a ONU (2014) destaca dentre os objetivos do ano internacional das cooperativas, estão: a) aumentar a consciência pública sobre as cooperativas e suas contribuições para o desenvolvimento; b) promover a formação e o crescimento das cooperativas; c) incentivar os governos a estabelecer políticas, leis e regulamentos propícios para a formação, crescimento e estabilidade das cooperativas.

Dessa forma, percebe-se que a conquista do ano internacional das cooperativas é inédita, já que o tema está sendo considerado no âmbito mundial como de grande importância para o desenvolvimento socioeconômico das pessoas num todo.

Além disso, conforme a OCB (2014) e, reforçado mais uma vez pela Lei nº. 5.764/71, todas as cooperativas precisam atender a sete princípios que são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Esses foram aprovados e utilizados na época em que foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844. São eles:

1º) Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir responsabilidades como membros, sem nenhum tipo de discriminação (OCB, 2014).

2º) Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Nas cooperativas os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto) (OCB, 2014).

3º) Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa (OCB, 2014).

4º) Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático e a autonomia (OCB, 2014).

5º) Educação, formação e informação: as cooperativas promovem educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que esses possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

6º) Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força a esse movimento, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais (OCB, 2014).

7º) Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2014).

Atualmente, conforme o Serviços Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP/RS – Expressão do cooperativismo (2019), o cooperativismo faz parte da vida e da

cultura dos gaúchos, estando presente nos mais diversos produtos e serviços. O Quadro 1, a seguir, demonstra a representatividade em termos de empregos das cooperativas gaúchas.

RAMO	EMPREGADOS
Agropecuário	36,6 mil
Saúde	10,6 mil
Crédito	10,7 mil
Infraestrutura	2,4 mil
Produção	3,0 mil
Transporte	282
Consumo	19
Habitacional	74
Trabalho	120
Turismo e lazer	8
Educacional	64
Especial	-

Quadro 1 – Número de empregos nas cooperativas gaúchas

Fonte: site OCERGS/SESCOOP – expressão do cooperativismo gaúcho, 2019.

O salário médio pago pelas cooperativas gaúchas é 12% superior ao praticado pelo setor privado. Cabe salientar, que o setor agropecuário ganha maior destaque por proporcionar um número mais expressivo de empregos no estado, onde os dados apresentam mais de 35 mil empregados (SESCOOP/RS – EXPRESSÃO DO COOPERATIVISMO GAÚCHO, 2019).

Dessa forma, percebe-se que o cooperativismo movimenta a economia, traz novas oportunidades e perspectivas, contribuindo para o desenvolvimento do país, a inclusão social e a qualidade de vida dos gaúchos.

2.2 SOCIEDADES COOPERATIVAS

Cooperativa é uma associação de pessoas que estão unidas de forma voluntária para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum mediante uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática (RICCIARDI E LEMOS, 2000).

De acordo com a definição expressa pela Lei n°. 5.764/71, art. 4º “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

Cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais das cooperativas (CRÚZIO, 2007, p. 13).

Ricciardi e Lemos (2000) complementam que as sociedades cooperativas são sociedades de pessoas com interesses e necessidades comuns, não tem fins lucrativos, entretanto existe benefício financeiro para seus associados que doravante são denominados cooperado.

Para OCERGS (2018) as empresas cooperativas são sociedades de pessoas de natureza civil, tendo forma jurídica própria, constituídas a fim de prestar serviços aos seus associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características, conforme Quadro 2 a seguir.

COOPERATIVA	MERCANTIL
- O principal é o Homem	- O principal é o Capital
- O cooperado é dono e usuário da sociedade	- Os sócios são vendedores de produtos e serviços aos consumidores
- É uma sociedade simples, regida por legislação específica	- Sociedade de capital – ações
- Assembleia: quórum baseado no número de associados	- Assembleia: quórum baseado na participação no capital social.
- Controle democrático	- Controle financeiro
- Sociedade de pessoal que funciona democraticamente	- Sociedade de capital que funciona hierarquicamente
- As quotas-partes não podem ser transferidas a terceiros estranhos à cooperativa	- As ações podem ser transferidas a terceiros
- Afasta os intermediários	- São muitas vezes os próprios intermediários
- Objetivo: melhoria da qualidade de vida dos cooperados	- Objetivo: lucro
- O retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações com a cooperativa	- O dividendo é proporcional ao valor total das ações

Quadro 2 - Principais diferenças entre sociedades cooperativas e sociedades mercantis

Fonte: www.ocergs.coop.br

É importante salientar, que a exposição do quadro 1, não tem a intenção de privilegiar as cooperativas através de suas características, mas, sim demonstrar conforme traz a literatura as principais diferenças entre sociedades cooperativas e sociedades mercantis, proporcionando uma visão detalhada de suas funções. Desse modo, sabe-se que na prática as cooperativas necessitam também gerar resultados positivos (sobra), pois como uma sociedade mercantil, as cooperativas também são obrigadas a saldar seus custos (fornecedores, pessoal, tributos, investimento, dentre outros).

Crúzio (2007) discorre sobre alguns tipos de cooperativas existentes, sendo elas: cooperativas de serviços comunitários; cooperativas de consumo; cooperativas do trabalho; cooperativas agroindustriais e agropecuárias; cooperativas de mineração; cooperativas de crédito e cooperativas especiais, entre outras.

Na visão de Büttgenbender et al. (2011), as cooperativas de serviços comunitários são formadas por grupo de trabalhadores ligados a uma empresa, com o intuito de prestar serviços diversos como limpeza, transporte urbano, telefonia, entre outros. Já as cooperativas de consumo são formadas por pessoas físicas que objetivam compra e venda de bens.

No caso das cooperativas do trabalho, estas, são formadas por profissionais como faxineiros, seguranças, técnicos diversos, entre outros, que contribuem com a intermediação dos trabalhos ofertados pelos profissionais associados. As cooperativas agroindustriais e

agropecuárias são formadas por produtores que atuam no campo, comercializando a produção de seus associados (CRÚZIO, 2007; KRUEGER, 2008).

Crúzio (2007) complementa que as cooperativas de mineração são formadas por mineradores, que compartilham materiais e equipamentos de mineração ou a prestação de serviços a determinadas empresas de mineração. E as cooperativas habitacionais são formadas por pessoas físicas, construindo residência para uso próprio, bem como a compra de materiais de construção por menores preços que do mercado.

Por fim, Krueger (2008) destaca que as cooperativas de produção são formadas por indústrias ou empresas como fabricantes de eletrodomésticos, móveis, tecidos, entre outros. Já as cooperativas educacionais são formadas por pais de alunos, ofertando serviço educacional básico para seus filhos, bem como rateio de despesas referente à contratação de educadores. No caso das cooperativas de crédito, estas, são formadas por poupadores ou tomadores de recursos financeiros, objetivando a obtenção de crédito para seus associados a juros e prazos em condições melhores que do mercado.

2.3 ORIGEM DA GOVERNANÇA E ASPECTOS CONTRATUAIS

Ao final dos anos 1980, estudos específicos sobre governança corporativa eram quase desconhecidos. No entanto, em 1976 Adam Smith já havia manifestado a opinião que as grandes sociedades por ações constituíam uma forma menos eficaz de organização econômica pela separação entre os dirigentes encarregados da gestão e os proprietários.

Na concepção de Daniello et al. (2018), a separação entre proprietários e gestores, como se poderá ver é uma das bases da governança corporativa e constitui uma forma particular de relação que liga um mandante, o principal e um mandatário, o gestor. Esta relação é conhecida como agenciamento ou relação de mandato.

Os administradores são investidores de um grande poder discricionário, que lhes permite tomar decisões rápidas e assumir riscos razoáveis. Para Agra (2018) esse fenômeno agrava o risco de agenciamento à medida que tais administradores não são nem provedores de capital nem possuem direitos residuais.

No final da década de 1980, acionistas usaram a ameaça de aquisições hostis e alavancadas como instrumentos para disciplinar alguns desses gestores (FULLER, J., 2004). No entanto, estes instrumentos foram ineficazes quando o problema estava relacionado à sobrevalorização das ações.

A popularização dos sistemas de remuneração baseados em *stock options* (opções sobre ações) que consiste no direito de comprar uma ação a preço especificado dentro de um determinado período, procedimento para fidelizar os executivos e funcionários nas empresas. Fuller (2004)

discorre que um incentivo que permite aos funcionários comprar ações da empresa onde trabalham por um preço abaixo do mercado - também não contribuiu para o alinhamento dos interesses dos gestores aos interesses de longo prazo dos acionistas, na verdade, serviu de incentivo para o foco excessivo no curto prazo e para emprego de práticas contábeis agressivas.

Assim, na década de 1990 e após os escândalos corporativos que afetaram a credibilidade das empresas na comunidade investidora, códigos foram desenvolvidos em diversos países.

Lodi (2000) advoga que os códigos de melhores práticas, geralmente são definidos como uma série de princípios, padrões ou melhores práticas, emitidas por uma organização coletiva, pública ou privada, relacionada à governança das organizações. O objetivo central dos códigos é indicar caminhos a todos os tipos de empresas, visando a melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital.

Para Ventura (1999), as organizações que formularam esses códigos podem ser de origem variada, por exemplo, entidades governamentais, de mercado, comissões organizadas pelo governo ou bolsa de valores, associações de classe, de profissionais ou acadêmicos, grupos ligados a investidores, além de entidades internacionais e congêneres.

Os códigos ou recomendações, em geral, são complementares às leis que regem as empresas e podem incluir temas já coberto pela legislação ou não. Na grande maioria, são de aplicação voluntária, porém as pressões do mercado induzem as empresas à sua adesão. Os tópicos abordados vão desde as formas de propriedade até os mecanismos de poder, controle e prestação de contas, além do relacionamento entre acionistas e ou proprietários, conselheiros, gestores, auditoria, fiscalização, bem como questões éticas ou de conflitos de interesses (LODI, 2000).

Outra ideia que influenciou a governança das empresas é o chamado ativismo dos investidores institucionais. O comportamento desses investidores é visto como um dos princípios responsáveis pelo aumento da importância e pelo exercício de melhores práticas de governança corporativa no mundo (VENTURA, 1999).

Esta postura, como acionista de empresa caracterizada, em especial, pela exigência de melhores práticas de governança corporativa, teve como pioneiros, os fundos de pensão americanos patrocinados por entidades públicas, seguido pelos fundos de pensão europeus. Os fundos patrocinados por empresas e as companhias de seguros incorporaram também esse movimento.

Os escândalos corporativos, que seguiram o colapso de grandes empresas, mostraram a necessidade da exposição de questões que antes ficavam restritas às salas dos conselhos de administração. Como resultado, investigadores e órgãos reguladores passaram a questionar ainda mais a atuação dos conselheiros, especialmente, com relação ao monitoramento da atuação do principal executivo e dos demais administradores. Os mencionados escândalos trouxeram à tona declarações de executivos que afirmam não ter conhecimento das atividades duvidosas praticadas

por suas companhias – participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas impróprias, etc.

A pergunta mais frequente era: o que faziam os conselheiros, enquanto os executivos seniores ocupavam-se ao fazer despesas e elaborar relatórios contábeis inaceitáveis?

Desse questionamento, surgira a necessidade de tratar com mais atenção os sistemas de controles internos, dada a evidência de total alienação dos conselheiros com que se passava nessas empresas. Em decorrência, os principais mercados de ações aumentaram ainda mais suas exigências governamentais sobre as empresas listadas em bolsa.

A Lei Sarbanes-Oxley foi criada, nos EUA, para desencorajar as alegações de desconhecimento, por meio de várias medidas que intensificam as conferências interna e aumentam a responsabilidade dos executivos. A medida procura melhorar a transparência dos relatórios contábeis e reforçar a supervisão dos executivos pelos conselhos e requer, dentre outras medidas, que os executivos seniores de quase todas as empresas relacionadas nas bolsas de valores verifiquem seus controles internos e certifiquem-se da precisão de suas declarações financeiras (VENTURA, 1999).

A nova lei estabeleceu de maneira clara a necessidade de vincular a governança a atividades de controles eficazes. Entretanto, a despeito do mérito dessas medidas, outros acadêmicos e especialistas ainda questionam a possibilidade de serem criados mecanismos que eliminem completamente o problema do agenciamento nas organizações.

Nos estudos acadêmicos sobre governança, existe também uma grande discussão a respeito das prioridades ou hierarquias que a empresa deveria conferir aos interesses dos diferentes participantes relevantes que, por sua vez, refletiriam visões distintas sobre seus objetivos finais.

Uma importante implicação da visão contratualistas para a governança é que o objetivo dos administradores é maximizar o valor da empresa aos detentores dos direitos residuais. Como alternativa as teorias contratualistas surgiram às teorias comunitaristas ou estruturalistas, que vem das empresas não como associação econômica entre indivíduos, porém, como entidade conectada organicamente ao contexto social, histórico e político em que está inserida.

2.4 GOVERNANÇA COOPERATIVA

Em 2010, ocorreu o XIII Congresso Brasileiro do Cooperativismo (promovido pela OCB), realizado em Brasília, que reuniu dirigentes e autoridades políticas e acadêmicas para discutir e deliberar sobre os rumos do cooperativismo no Brasil. Dentre outros objetivos dos assuntos tratados, um deles foi com relação a criação de um modelo de governança voltado para organizações cooperativas, com o propósito de fortalecer a fidelização dos associados (OCB, 2010).

Ao final desse evento, foi emitido um documento com as diretrizes futuras do cooperativismo, sendo estas: desenvolver e estimular a adoção de um modelo de governança corporativa para as cooperativas; articular a formação de alianças estratégicas para as cooperativas; estimular a competitividade, ganhos de escala e melhores resultados para os cooperados; desenvolver ações para incentivar a fidelização dos cooperados (OCB, 2010b).

Diante de tantos desafios vivenciados pelas organizações, a governança corporativa tem sido hoje considerada pelos dirigentes, presentes nesse congresso, uma das alternativas para propiciar o funcionamento de uma organização. É ela quem normatiza os processos, deixando claro o que se espera de cada integrante da entidade, dando mais segurança, agilidade, transparência e eficiência às suas operações (CHARAN, 2005; OCB, 2016).

Na visão de Lodi (2000) a estrutura de governança aumenta a confiança dos investidores e ajuda o público a conhecer melhor os princípios norteadores do negócio. Além disso, pode-se dizer que a principal causa de quebra de instituições cooperativas decorre de problemas de uma gestão não eficiente.

As cooperativas, não podem prescindir de princípios e valores essenciais a sua condução, como transparência, equidade, ética, responsabilidade corporativa e prestação de contas, basilares ao sistema Cooperativo. A delegação de funções a diretores associados ou não, nessa lógica, gera diferenças no conhecimento do negócio pelos proprietários. Assim, a Governança exige processos adequados de decisão coletiva e exercício de controle sobre as operações da organização. Nesse caso as estruturas e processos de decisão coletiva, devem ser capazes de capturar as expectativas dos cooperados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

A Figura 1, a seguir, apresenta uma sistemática do funcionamento e estrutura de governança cooperativa, proposta pela OCB inicialmente em 2010 e implementado efetivamente em 2016.

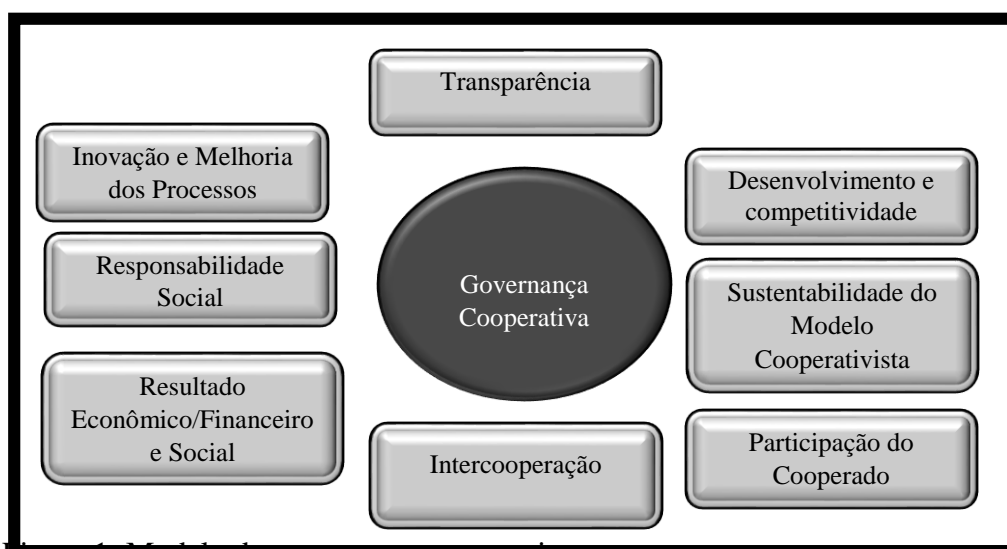


Figura 1. Modelo de governança cooperativa
Fonte: elaborado pela autora, segundo OCB (2016).

De acordo com a Figura 1, a Governança Cooperativa, é um modelo de direção estratégica, fundamentada nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB, 2016).

A adoção da boa prática de Governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades: ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa; facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas; contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; obter resultado econômico-financeiros e desenvolvimento social; incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil e incentivar a intercooperação (comunicação e informação entre as partes) como forma de compartilhamento de informações proporcionando aprendizagem coletiva (OCB, 2016).

A primeira finalidade da adoção de boas práticas de governança cooperativa está na transparência cooperativa. Apesar de seu ideário iluminista e de sua doutrina social, Boesche e Mafioletti (2005) as cooperativas são empresas e, como tal, precisam ser eficientes e competitivas nos mercados.

O ponto chave está que as cooperativas buscam a competitividade, sem abandonar os aspectos sociais. Para isso, elas precisam desenvolver ações eficientes e transparentes que possam transmitir maior confiabilidade para sociedade.

Para explicar a transparência cooperativa, dois princípios universais do cooperativismo contribuem para esse aspecto. Um destes é a gestão democrática, reflexo do fato da cooperativa ser uma sociedade de pessoas e não de capitais (AGRA, 2018).

As cooperativas em sua origem, natureza e essência são organizações democráticas OCB (2016), controladas por seus membros que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões (AGRA 2018; OCB, 2016).

Na ótica de Danielo et al. (2019), o outro princípio cooperativista que explica a transparência cooperativa é educação/formação/informação, ferramenta empregada com o intuito de qualificar as pessoas para a prática cotidiana e responsável da governança.

A segunda finalidade da adoção de boas práticas de governança, está no desenvolvimento e na competitividade. Entende-se que as organizações operam em um macroambiente moldado pelas influências da economia, da demografia, dos valores e estilos de vida da sociedade. Além disso, para Varamini et al. (2020) é necessário considerar também aspectos como legislação, regulamentos governamentais, fatores tecnológicos e de industrialização, exigindo alto nível de competitividade.

Porter (1991) percebe a produtividade como o principal indicador de competitividade, no qual para Muchanji; Makokha (2018) pode ser mensurado pela qualidade, tecnologia, exploração de economias de escala, comercialização, eficiência do trabalho, infraestrutura.

Assim, os fatores de produção e tecnologia são condições básicas para estabelecer a competitividade de uma organização (PORTER, 1991; MUCHANJI & MAKOKHA, 2018).

Ademais, a competitividade não possui um aspecto único, é necessário, além de outros fatores, compreender o ambiente em que a organização está inserida para que seja possível uma clareza das variáveis de competitividade que se aproximam do contexto organizacional (PIGATTO ET AL.,2019).

A terceira finalidade governança cooperativa está atrelada a sustentabilidade do modelo cooperativista, percebe-se que os debates acerca da sustentabilidade estão presentes na literatura mundial e são amplamente discutidos pela sua diversidade.

Para Xie (2015) a sustentabilidade é a capacidade da organização em gerar lucratividade a longo prazo cuidando dos aspectos ambientais. Ademais, a sustentabilidade para Imaz; Eizagirre (2020) é entendida, também como um princípio orientador, onde as organizações organizam suas estratégias em torno dela, visando sua longevidade no mercado.

Em seu estudo recente, Ajour; Alikon (2020, p.20) encontraram uma relação significativa entre a “mente inovadora” e a “sustentabilidade nas organizações”. Dessa forma, o estudo conclui que os executivos-chefes das organizações, bem como seus gerentes e funcionários devem ser inovadores na prática organizacional, *“by initiating a strategic actions and campaigns towards achieving ecoinnovation, that will thrive small and medium enterprises in Nigeria”*.

A quarta finalidade diz respeito a participação do cooperado, nas cooperativas, os associados também chamados de cooperados, pois participam da administração, decidindo sobre a distribuição dos resultados, bem como das ações estratégicas. Dessa forma, os associados podem ocupar cargos/funções dentro da cooperativa ou participar através das assembleias na tomada de decisão (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Em um modelo estatístico aplicado em 147 cooperativas de agricultores na Província de Zhejiang na China Liang et al. (2015), os resultados demonstram uma relação positiva entre certas dimensões do capital social e participação dos associados em treinamentos e assembleias gerais e um impacto significativo no desempenho positivo das cooperativas.

Assim, complementarmente existem duas formas de associação à uma cooperativa, via integralização de capital ou através de relações contratuais de suas atividades econômicas com a cooperativa.

Já a quinta finalidade está relacionada com os resultados econômico-financeiros e social. Os termos resultados econômicos e financeiros não são sinônimos, o resultado financeiro para Ferreira et al. (2018) é representado pelas seguintes movimentação: contas do ativo, representando

os bens/direitos da empresa, bem como o equilíbrio do fluxo de caixa; pelas contas do passivo, representando as obrigações da empresa e pelo patrimônio líquido que evidencia efetivamente a riqueza de uma organização.

Já o resultado econômico demonstra o lucro ou o prejuízo de um determinado período obtido pela organização. Para esse resultado, é necessário apurar quanto a organização obteve de receita bruta, custos e despesas decorrentes de sua atividade econômica, para então chegar no resultado operacional líquido do período (FERREIRA ET AL., 2018).

Quanto ao resultado social, cabe salientar que há uma carência de estudos que demonstram determinantes quanto ao resultado social das cooperativas. Dessa forma, parte-se do pressuposto que esse aspecto pode ser compreendido com a maior participação dos cooperados nas atividades da cooperativa. Além disso, infere-se que a geração de resultados econômicos na cooperativa pode promover uma melhoria na qualidade de vida dos cooperados, através da distribuição das sobras geradas pela mesma, beneficiando-os economicamente e conseqüentemente de forma social.

A sexta finalidade versa sobre a inovação e melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social. A inovação para as organizações, segundo Wang; Chen (2020) é essencial para que as mesmas possam manter-se ativas no mercado, para isso, é necessário acompanhar os gostos e costumes da sociedade, melhorando a produção ou até mesmo lançar novos produtos e serviços no mercado.

Nesse sentido, “inovação nada mais é do que um conceito econômico e social, agregar valor gerar valor” (ISO 56002 - SISTEMA DE GESTÃO DE INOVAÇÃO, 2019, P.07). A inovação cooperativa para é vital para as empresas sustentar o desenvolvimento e ganhar competitividade.

Entretanto, em seu estudo os resultados apontaram que a taxa de sucesso das cooperativas em inovação não é alta, onde a inovação cooperativa acarreta o dualismo de competição e cooperação, ou seja, o relacionamento cooperativo tende a quebrar facilmente quando alguma cooperativa ganha destaque em ações inovadoras.

A sétima e última finalidade da adoção de boas práticas de governança é sobre a responsabilidade social. No sistema cooperativista, a responsabilidade já está intrínseca, pois são organizações que buscam atender o social, através do econômico. Nesse quesito, não somente os associados são foco, mas tem os colaboradores e a comunidade como um todo (AMONARRIZ ET AL. (2017).

Segundo Amonarriz et al. (2017) a responsabilidade social desempenha um papel relevante na construção de vantagem competitiva e no sucesso das cooperativas. O estudo sobre responsabilidade social, teve como foco analisar a governança cooperativa e os determinantes da responsabilidade social, resultando em duas condições para garantir a “SR” (responsabilidade social): necessidade de um líder engajado na inclusão da “SR” nas atividades da cooperativa e; o

alinhamento da governança, missão e visão da cooperativa com ações voltadas para a “SR” (AMONARRIZ ET AL.; 2017).

2.5 INTERCOOPERAÇÃO

A comunicação e a confiança entre as partes envolvidas é um dos propostos da governança e isso se torna possível pela intercooperação. A intercooperação proporciona o intercâmbio de informações, produtos e serviços como forma de viabilizar essa prática e consolidar a atividade econômica.

Mozzato e Golo (2011) corroboram que essa consolidação está no trabalho em conjunto e na integração das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Através da intercooperação as organizações trocam ideias, experiências, estratégias, tornando-se mais competitivas e sustentáveis frente ao mercado (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

O cooperativismo é uma forma de união entre indivíduos que tem como finalidade principal a ajuda mútua através do trabalho em conjunto e que possui em sua essência princípios que norteiam seus valores. Um destes princípios cooperativistas é a intercooperação, no qual consiste basicamente na cooperação entre cooperativas.

Para Mozzato e Bitencourt (2013) a relação de cooperação entre organizações envolve elementos constitutivos, os quais podem se organizar em categorias analíticas para estudos, sendo eles: a confiança entre os agentes no qual diz respeito ao compromisso mútuo estabelecido entre as diferentes partes relacionadas, refletindo a convicção de que há transparência nos relacionamentos; a cooperação entre os agentes que consiste em troca de informações e ações colaborativas nas relações interorganizacionais, havendo compromisso recíproco; as interações sociais, estas, contemplam as relações sociais estabelecidas entre os diferentes agentes que mantém relacionamentos interorganizacionais; a proximidade social representando maior identidade entre os diferentes agentes, facilitando o estabelecimento de laços sociais mais fortes, dessa forma, conduzindo a maior proximidade social, a interdependência que é representada pela vinculação entre os diferentes agentes, podendo ser tanto referente aos objetivos, como aos recursos ou complementaridade na realização das tarefas. Por último, a suscetibilidade para o aprendizado elucidada a possibilidade de aprendizado por parte dos diferentes agentes, ficando na dependência tanto da predisposição como da capacidade para aprender (MOZZATO E BITENCOURT, 2013).

Dessa forma, no contexto de governança cooperativas e das práticas de intercooperação há *insights* relevantes para reflexão e análise quanto aos seus impactos na fidelidade do associado. Isso se evidencia pelo fato que a intercooperação está presente na gestão das cooperativas, envolvendo diversas ações de relacionamentos e operações desde a compra da matéria-prima até o produto chegar ao seu destino final.

Por fim, no sistema produtivo, a intercooperação proporciona uma relação de encadeamento de ações, pois envolve agentes interno e externos a organização, podendo viabilizar a eficiência coletiva das organizações envolvidas no processo.

2.6 SISTEMA PRODUTIVO EM COOPERATIVAS

Processo produtivo é um conjunto de etapas consecutivas, ao longo das quais os diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até a constituição de um produto final (bem ou serviço). Trata-se, portanto, de uma sucessão de operações ou de estágios técnicos de produção e de distribuição integradas, realizadas por diversas unidades interligadas como uma corrente, desde a extração e manuseio da matéria prima até a distribuição do produto (ARAÚJO, 2009).

Na concepção de Assis et al. (2016), nas cooperativas produção, o processo produtivo consiste em uma atividade econômica onde o produtor rural vinculados a elas, plantam, criam, produzem, podendo até industrializar, tendo como finalidade escoar seu produto e obter lucros.

Com isso, todo o processo produtivo, administrativo e comercial precisa ser bem feito e bem planejado. Muitas vezes, um produtor não consegue atingir suas metas, simplesmente por não ter feito um planejamento eficiente e o maior erro no planejamento é não ter meios eficientes para escoar a produção, e sim, ter uma gestão eficiente de seus recursos. Com o produto resultante da produção de muitos produtores rurais, as cooperativas conseguem fazer grandes negócios, inclusive na área de exportação. São negócios que, individualmente, os cooperados não teriam condições de efetuar. Além da parte comercial, a maioria das cooperativas mantém uma equipe de técnicos, veterinários e agrônomos para dar suporte aos produtores, garantindo maiores e melhores produções, o que é interesse tanto do cooperado quanto da cooperativa (ASSIS ET AL., 2016).

Essa assessoria técnica é muito valiosa, principalmente, para quem está iniciando a sua produção. Se um proprietário rural pretende iniciar uma plantação ou criação, é interessante que faça uma parceria com uma cooperativa, filiando-se. As cooperativas também prestam serviços para o produtor, como o beneficiamento de café, pasteurização de leite, embalagem de produtos, dentre outros (VIANA E FERRAS, 2007).

Mattos e Brum (2017) salientam que é necessário observar também os fatores que limitam o desenvolvimento do sistema produtivo que estão relacionados com os aspectos geopolíticos e sociais da região da qual faz parte.

Dessa forma, o produtor deve estar atento aos seguintes fatores: política governamental para o setor, abastecimento de insumos de qualidade, genética do rebanho, emprego de novas tecnologias, qualidade do leite cru, organização da cadeia produtiva, assistência técnica, acesso aos mercados, entre outros.

Por fim, cabe evidenciar que diversos estudos destacam a importância dessa atividade para a economia brasileira, por isso, estudos que possam contribuir cada vez mais para profissionalizar a gestão proporcionando mais eficiência nos processos, apresentam-se como lacunas e oportunidade para o desenvolvimento de novas pesquisas desse tipo.

2.7 ESTADO DA ARTE

Essa seção tem como objetivo apresentar estudos publicados sobre a governança, cujo propósito foi de explorar essa temática apropriando-se de informações teóricas e práticas subsidiando o desenvolvimento desse estudo.

Madrazo (2016) desenvolveu um estudo intitulado em: “Gobernanza en la competitividade de las cooperativas: caso sociedades cooperativas de producción pesquera de ribera”. Essa pesquisa teve como objetivo identificar até que ponto a governança cooperativa é realizada e como ela se relaciona com as condições que permitem melhorar a competitividade das sociedades cooperativas de pesca costeira, com o intuito de propor estratégias de desenvolvimento local.

O estudo de Madrazo (2016) teve como principais resultados que a governança cooperativa melhora a condição competitiva das cooperativas de pescadores costeiros. Entretanto, organizações com nível inferior de governança cooperativa apresentam condições menos favoráveis de competitividade. A limitação do estudo está no fato que foi realizado em um sistema lagunar específico, sendo recomendar aplicar em outras regiões (MADRAZO, 2016).

Ademais, para o autor, é relevante identificar e compreender indicadores que possam medir a boa governança cooperativa, com capacidade para avaliar a qualidade dos processos e seu impacto na fidelidade dos associados. No entanto, apesar da existência de vários modelos de governança, aquele que se adapta às necessidades do setor cooperativo produtivo ainda não foi validado, fazendo com que haja uma alta porcentagem de cooperativas que não possuem resultados quanto a essa questão.

Mukherjee e Sen, (2019) realizaram um estudo sobre o “Impacto da governança corporativa no crescimento sustentável corporativo na Índia”. Nesse estudo, os principais achados dos autores foram: governança corporativa é palavra-chave na linguagem global dos negócios; a governança corporativa deriva da crise financeira de 2008 ocorrida ao redor do mundo, causando recessão na economia e falência das empresas; o conceito de governança corporativa "engloba políticas, processos e pessoas, projetado para governar as empresas no sentido de geração de valor sustentável; a prática da boa governança em uma empresa mitiga riscos, melhora o desempenho, abre o caminho para mercados financeiros eficientes e estabelece um atraente clima de investimento, mostrando transparência e responsabilidade social.

No estudo de Pass (2004) foi sobre “O princípio fundamental da governança cooperativa” Esse estudo destacou a confiança e transparência como partes fundamentais do constructo de governança. Além disso, o autor salienta que os arranjos institucionais determinam quem as controlam, como esse controle é exercido e como os riscos de retorno das atividades são alocados. Para o autor, várias teorias tem sido usadas para explicar as boas práticas de governança e desempenho das empresas, sendo elas: Teoria da agência, Teoria da administração, Teoria da dependência de recursos.

No que tange o estudo de Daily et al, (2003), a governança corporativa define os papéis do conselho de administração na gestão da empresa e manter o relacionamento com os acionistas da empresa. Para os autores, a teoria da agência é considerada uma das principais perspectivas teóricas da literatura sobre governança corporativa, onde os gestores desenvolvem mecanismos estruturais para coibir comportamentos oportunistas entre as partes.

Além disso, esse estudo teve como hipótese fundamental o tamanho da estrutura da empresa (número de pessoas no conselho) se impacta de forma positiva ou negativa no alcance do crescimento corporativo sustentável. Algumas correntes defendem que sim em função da diversidade de experiências, formações, visões.

Por fim, no estudo “Notas sobre los códigos de buen gobierno corporativo en el ámbito de las sociedades cooperativas” de Agra (2018) traz uma discussão sobre a eficiência da estrutura de governança nas cooperativas, tais como: oportunismo dos gestores, experiências e formação diversificada; presença da mulher na gestão; vinculações familiares; dentre outros.

Para os autores, é um desafio para as cooperativas, a contratação de gerentes competentes e confiáveis e a proliferação do oportunismo, enfatizando a importância da transparência nas ações e informações nas organizações, bem como na estrutura de conselhos de administração.

Os autores salientam que para as empresas capitalistas, a governança corporativa se tornou imperativo, não é menos oportuno ter boas práticas de governança corporativa também em sociedades cooperativas e de economia solidária, ou seja, a governança também se estende a esse tipo de negócio, bem busca de uma maior eficiência na gestão.

Além disso, os processos para estabelecer modelos de governança corporativa no campo das cooperativas, deve estar alinhados com as particularidades da mesma. Podendo ser observado, considerando a seguinte perspectiva: a) o personagem essencialmente democrático de seu governo pelos parceiros (um parceiro, um voto); b) a predominância do princípio mutualista que se reflete na primazia do interesse social versus indivíduo de cada parceiro; e c) a distribuição dos resultados (superávit) entre os parceiros com base em sua participação no atividade cooperativizada, e não de suas contribuições para o capital social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Lakatos e Marconi (2001) consideram que a pesquisa constitui um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, em qualquer campo de conhecimento.

De modo inicial, a dimensão de pesquisa nos diversos campos da ciência está enquadrada dentro de alguns instrumentos teóricos específicos. Embora o interesse pelas metodologias qualitativas de pesquisa tenha crescido nos últimos anos, é possível explicitar que se percebe certo grau de desconhecimento em se tratando de suas características, possibilidades e limitações (POUPART ET AL., 2014; CASSELL e SYMON, 1994).

Dentre as metodologias menos compreendidas encontra-se, sem dúvida, o método fenomenológico que, nesse estudo abarca o centro das discussões que se pretende analisar. Uma das dificuldades é o fato da expressão fenomenológica ser utilizada em diversas formas na pesquisa nas organizações, muitas dos quais sem referência de método.

Para tanto, fica implícito que as condições para o desenvolvimento desse trabalho estão imbricadas em conhecer com maior profundidade a dimensão fenomenológica e suas contribuições para o entendimento da análise organizacional na sua plenitude.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o propósito de atender aos objetivos do estudo, a presente pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e será operacionalizada a partir da realização de entrevistas e observações direta.

A etapa exploratória é recomendada quando há poucos estudos nos quais se podem buscar informações sobre a questão ou problema (COLLIS; HUSSEY, 2005), ou ainda, para reunir ideias e conhecimentos sobre determinada temática, para em um estágio posterior, realizar uma investigação mais rigorosa. Desse modo, nesta fase serão identificadas as práticas de governança cooperativa e de intercooperação adotadas pela cooperativa foco desse estudo.

A segunda etapa da pesquisa caracteriza-se como descritiva e teve a finalidade de identificar e obter informações sobre as características do problema a ser pesquisado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto à abordagem do estudo, será utilizada a abordagem qualitativa. De acordo com Creswell (2010, p.26) “ a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Por fim, a natureza desse estudo é caracterizada como uma pesquisa aplicada. Para Gil (2009) a pesquisa aplicada busca gerar conhecimento para a aplicação prática e dirigida a solução de problemas que contenham objetivos anteriormente definidos. Nesse sentido, entende-se que estudos dessa natureza possa contribuir para o aprimoramento no processo de gestão das cooperativas através da geração de conhecimentos e informações compartilhadas.

3.2 COLETA DE DADOS

Esse estudo foi realizado esse ano, em uma Cooperativa de produção, situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, denominada aqui como Coop. Alfa, onde foram entrevistados dois dirigentes atuantes no nível estratégico da cooperativa.

Para a condução desta etapa de pesquisa, a cooperativa foi contatada via telefone e e-mail e, posteriormente, visitas para conhecer a estrutura. A escolha dessa cooperativa se deu através de alguns critérios: localização, faturamento, estrutura organizacional, número de funcionários e acessibilidade de informações.

Essa fase tem-se como objetivo obter um maior contato com a realidade das cooperativas, permitindo assim, ampliar o entendimento de como as variáveis da proposta metodológica que foi disposto na primeira fase desse estudo (TCCI), ficariam mais próximas do caso empírico.

Assim, coleta de dados qualitativo foi realizado por meio de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, tem como foco os dirigentes da cooperativa. Segundo Poupart et al. (2014), esse tipo de entrevista possibilita ao respondente fazer perguntas que não estavam originalmente incluídas, tornando o instrumento flexível à inclusão de novas indagações.

A pesquisa contou também com a observação direta que para Poupart et al. (2014, p. 254) consiste na “observação dos fenômenos, qualquer que seja sua natureza”. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas.

Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos por meio de documentos disponibilizados pelas empresas, como jornais, revistas, informativos, estatuto e demais relatórios relatório de gestão pertinentes para a pesquisa.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Hair Jr. (2006) assinala que há tipologias para se trabalhar os procedimentos de pesquisa, sendo uma delas o estudo de caso. Na ótica de Gil (2009, p. 5), “o estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos”.

Outra contribuição apresenta-se pelas considerações de Yin (2005, p. 32) contemplando que “um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996; BERTO e NAKANO, 2000). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido Creswell, (2010), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria

Assim, para a análise e interpretação dos dados, foi adotada como referência a técnica de análise de conteúdo, definido por Creswell (2010), como uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de qualquer material procedente de comunicação verbal ou não verbal. Dessa forma, foi investigado a percepção dos dirigentes da cooperativa em relação modelo teórico de governança cooperativa proposta pela OCB e sua influência na fidelidade dos associado.

Essa análise foi realizada considerando as oito finalidades da governança cooperativa: transparência cooperativa, desenvolvimento e competitividade, sustentabilidade do modelo cooperativista, participação do cooperado, melhores resultado econômicos e financeiros, responsabilidade social, inovação e melhoria dos processos e intercooperação, entendendo seus fatores determinantes para fidelidade do associado.

As entrevistas exploratórias foram gravadas com a permissão dos respondentes, transcritas manualmente e, posteriormente codificadas de acordo com as variáveis constantes no modelo conceitual, proposto na primeira fase desse estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A finalidade desse capítulo está em apresentar os principais resultados obtidos a partir da coleta e análise dos dados de pesquisa, bem como algumas discussões imanadas pelas proposições que são pertinentes ao mesmo.

4.1 Apresentação da cooperativa estudada

A cooperativa tritícola estudada está situada na região Noroeste do Rio Grande do Sul, e será tratada como Coop. Alfa. Foi fundada em 25/09/1957 por 11 produtores rurais que sentiram a necessidade de ter um local para armazenar e comercializar a sua produção.

No início de sua atividade a cooperativa trabalhava basicamente em torno da lavoura de trigo, quando foram construídos os primeiros armazéns com equipamentos de secagem e limpeza. Já no decorrer dos anos 70 os agricultores intensificaram o plantio de soja, que se transformou na principal cultura plantada na região.

A Coop. Alfa acompanhando a evolução de seus associados também começou a expandir-se, aumentando a sua área de abrangência para outras localidades. Atualmente a Coop. Alfa tem uma área de atuação que engloba 300 mil hectares em 13 municípios.

A estrutura da Coop. Alfa montada nestes 13 municípios possui 23 unidades de recebimento de grãos, duas indústrias (arroz e fábrica de rações), uma Unidade de Beneficiamento de Sementes com dois Centros Industriais de Tratamento de Sementes, laboratório de sementes, laboratório de solos, matizeiro de suínos, dois supermercados, três postos de combustíveis, 1 Centro Agropecuário, 9 lojas de consumo/veterinária e 12 lojas de insumos.

A Coop. Alfa possui ainda uma área de assistência técnica com agrônomos, veterinários e técnicos agrícolas qualificados e treinados periodicamente para levar novas tecnologias aos associados, permitindo que eles produzam mais em suas propriedades e conseqüentemente entreguem mais produto para a cooperativa.

Na sua história a cooperativa contribuiu significativamente com o desenvolvimento agrícola da região, através da difusão de tecnologia, fornecimento de insumos, recebimento e comercialização de produtos. Além disso, em cada um dos municípios onde está instalada a Cooperativa se destaca no retorno do ICMS, e na geração de empregos e renda nestas localidades.

4.2 Estrutura e prática de governança adotado pela Coop. Alfa

Essa seção teve como propósito atender ao primeiro objetivo específico desse estudo, no qual foi investigado sobre a estrutura e prática de governança adotado pela cooperativa alvo.

Dessa forma, foi questionado os entrevistados quanto a implementação de uma estrutura e prática de governança na cooperativa. O respondente 1, afirmou que sim, a cooperativa adota o modelo de governança proposto pela OCB, onde foram realizadas diversas capacitações objetivando profissionalizar os gestores e colaboradores para tal implementação. O respondente 2 concordou com o respondente 1.

Nesse sentido, na sequência foi questionado como está estruturado a governança na cooperativa. O respondente 2 respondeu que a cooperativa segue os padrões da Lei maior do cooperativismo n. 5764/71, em consonância com a estrutura de governança definida pela OCB.

Segundo os respondentes:

A estrutura de governança da Coop. Alfa é composta pela assembleia geral como órgão máximo de decisão, a qual está a ela subordinada o conselho de administração, o conselho fiscal e a auditoria independente. Em linha descendente, os diretores eleitos, diretor executivo contratado e as gerencias de áreas, seguidas pelos chefes de setor e funcionários.

Além disso, os respondentes disseram que a estrutura de governança é composta pelo: Conselho central, formado por 55 delegados de núcleo que representam grupos de associados nas comunidades onde a cooperativa está inserida; Conselho de administração e fiscal, composto por 11 pessoas, dentre estas delegados de núcleos; Diretoria, formada por 3 pessoas, presidente, vice-presidente e diretor superintendente.

No processo decisório, os diretores executivos se reportam aos diretores eleitos, “*onde os últimos são participantes do conselho de administração, levando a este a tomada de decisão das questões estratégicas da cooperativa*” (AMBOS RESPONDENTES).

A diretoria executiva contratada é formada em números que atendam às necessidades da cooperativa. Para o respondente 1: “*Seus nomes devem ser aprovados pelo conselho de administração antes da contratação, ou no caso de já ser funcionário da cooperativa, antes de sua promoção ao cargo de diretor*”.

O mandato do diretor executivo é de quatro anos, sendo necessária a renovação de um membro a cada mandato. O conselho de administração, também tem mandato de quatro anos e requer a renovação de um terço dos seus membros no final de cada mandato.

No caso do conselho de administração executivo, caberá ao conselho de administração definir o cargo a ser renovado. Se não houver consenso no

conselho de administração sobre essa decisão, esta deve ir ao conselho central de representantes para deliberação, sendo necessários os votos de dois terços dos representantes para a aprovação da proposta (RESPONDENTE 2).

Já a diretoria eleita é composta pelo diretor presidente e pelo diretor vice-presidente, em conjunto com uma diretoria composta de no mínimo cinco pessoas, que representam os associados na tomada de decisões.

Para os entrevistados, caso a proposta dos candidatos não atinja dois terços dos votos, os grupos ficarão livres para apresentar o candidato indicado no prazo mínimo estipulado no estatuto da cooperativa, sem posição de apoio do conselho de administração ou do conselho central de representantes.

Eles relataram ainda que o estatuto social da cooperativa pode determinar os critérios para renovação do conselho fiscal, podendo, por exemplo, determinar a renovação de dois terços de seus membros, proporcionando assim uma renovação anual, com a manutenção sempre de um conselheiro fiscal efetivo.

De forma a garantir a participação democrática de todos os associados, respeitando as regionalizações da cooperativa e buscando o cumprimento da legislação e do estatuto social, é necessário a determinação de regras para a composição do conselho fiscal, de forma que a cada ano uma regional seja representada por um membro. O associado não pode ser, por mais de dois anos consecutivos, conselheiro fiscal efetivo (AMBOS RESPONDENTES).

Nesse contexto, ficou perceptível que todo associado que se dispuser a cumprir o conselho fiscal terá que passar por um treinamento que o torna apto para o desempenho de sua função. O processo eleitoral da cooperativa deve ser coordenado por uma comissão eleitoral que será nomeada pelo diretor executivo, que terá a seguinte composição: um representante do conselho central de representantes, um representante do setor jurídico, um representante do setor de comunicação e educação e membro do conselho fiscal. O membro do conselho fiscal que faz parte da comissão eleitoral não pode ser reeleito.

Quando houver eleições gerais, para o conselho de administração, para o conselho de administração e para o conselho fiscal, a eleição será realizada no dia da assembleia geral ordinária, de forma que a posse dos candidatos eleitos ocorra durante a mesma.

Assim, o respondente 1 afirma: *“a diretoria eleita é composta pelo diretor presidente e pelo diretor vice-presidente, em conjunto com uma diretoria composta de no mínimo cinco pessoas, que representarão os associados na tomada de decisões”.*

O mandato do diretor executivo eleito é de quatro anos, sendo necessária a renovação de um membro a cada mandato. O conselho de administração, também com mandato de quatro anos, requer a renovação de um terço dos seus membros no final de cada mandato.

No caso do conselho de administração executivo, caberá ao conselho de administração definir o cargo a ser renovado. Se não houver consenso no conselho de administração sobre essa decisão, esta deve ir ao conselho central de representantes para deliberação, sendo necessários os votos de dois terços dos representantes para a aprovação da proposta.

Nesse sentido, respondente 2: *“caso a proposta não atinja dois terços dos votos, os grupos ficarão livres para apresentar o candidato indicado no prazo mínimo estipulado no estatuto da cooperativa, sem posição de apoio do conselho de administração ou do conselho central de representantes”*. As indicações de candidatos devem ser apresentadas com uma indicação completa: presidente e vice-presidente, conselho de administração, diretores e suplentes. Havendo dois ou mais indicados disputando as eleições da cooperativa, o nome do associado não poderá constar em mais de um, e caso isso ocorra, seu nome deverá ser substituído.

O estatuto social da cooperativa pode determinar os critérios para renovação do conselho fiscal, podendo, por exemplo, determinar a renovação de dois terços de seus membros, proporcionando assim uma renovação anual, com a manutenção sempre de um conselheiro fiscal efetivo.

Assim, o respondente 2 contribuiu: *“para garantir a participação democrática de todos os associados, respeitando as regionalizações da cooperativa e buscando o cumprimento da legislação e do estatuto social, determinar as regras para a composição do conselho fiscal, de forma que a cada ano uma regional seja representada por um membro”*

Assim, o associado não pode ser, por mais de dois anos consecutivos, conselheiro fiscal efetivo. Todo associado que se dispuser a cumprir o conselho fiscal terá que passar por um treinamento que o torna apto para o desempenho de sua função.

O processo eleitoral da cooperativa deve ser coordenado por uma comissão eleitoral que será nomeada pelo diretor executivo, que terá a seguinte composição: um representante do conselho central de representantes, um representante do setor jurídico, um representante do setor de comunicação e educação e membro do conselho fiscal. O membro do conselho fiscal que faz parte da comissão eleitoral não pode ser reeleito (AMBOS ENTREVISTADOS).

Ambos entrevistados: *“quando houver eleições gerais, para o conselho de administração, para o conselho de administração e para o conselho fiscal, a eleição será realizada no dia da assembleia geral ordinária, de forma que a posse dos candidatos eleitos ocorra durante a mesma”*.

Dessa forma, ficou perceptível que de acordo com o modelo de governança proposto pela OCB (2016) a Coop. Alfa encontra-se estruturada para as práticas da boa governança.

Essa inferência é evidenciada na percepção do equilíbrio de poder entre os envolvidos no processo decisório, representantes, alta administração, gestores e colaboradores, com o intuito de objetivar o bem comum, atendendo aos interesses das partes. Compreende-se ainda, que esses mecanismos adotados pela Coop. Alfa está pautada em um modelo diretivo estratégico e de controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da governança de forma transparente e a serviço dos interesses da sociedade.

4.3 Relação entre o cooperado e a cooperativa *versus* dos aspectos contratuais

Essa seção tem como propósito fazer a explanação dos resultados referente ao segundo objetivo específico traçado para esse estudo que trata-se das relações entre a cooperativa e seus cooperados.

O primeiro questionamento foi com relação da percepção dos respondentes em relação a eficiência da cooperativa comparadas com as demais organizações. O respondente 1 acredita que sim, pois as cooperativas são percebidas como organizações que demandam um período de tempo maior na tomada de decisão em função da sua estruturação e níveis de gestão. Já o respondente 2 discorda parcialmente, ele pensa que sim, exige um tempo, mas que as decisões alcançam na maioria das vezes a eficácia esperada.

Já o segundo questionamento esteve centrado quanto a pressão crescente das empresas concorrentes na diminuição da fidelidade dos cooperados. Os dois respondentes discordam parcialmente:

“Quando as empresas concorrentes oferecem melhores preços tanto na venda de produtos, bem como na matéria prima os associados tendem a negociar com empresas de mercado. Por outro lado, os associados mais conscientes da importância da cooperativa de que a mesma é uma reguladora de preços de mercado, os mesmos mantenham-se fiéis a cooperativa”.

O terceiro questionamento diz respeito se as cooperativas utilizam contratos formais em suas relações com os cooperados. O respondente 1 concorda parcialmente e o respondente 2 discorda parcialmente. Para eles, a cooperativa se compromete ao fornecimento de insumos e assistência técnica e de outra parte, o associado se compromete a entregar e comercializar os produtos. Respondente1: *“gerando assim, a contratualização que pode ser formalizado ou não, dependendo do nível do relacionamento entre o cooperado e a cooperativa, minimizando os riscos e ampliando a confiança entre as partes”.*

O quarto questionamento foi com relação aos incentivos por parte da cooperativa para que o associado mantenha-se fiel. Neste quesito, o respondente 1 discorda parcialmente e o respondente 2 concorda totalmente. Ficou perceptível que a cooperativa, promove formas de ampliar a participação do associado nas atividades da mesma, sendo que uma delas é a distribuição das sobras proporcional a participação de cada associado nas operações. No entanto, foi possível observar que mais ações poderiam ser implementadas pela cooperativa no sentido de fidelizar em maior grau os associados.

Foi questionado também, se a formalização de contratos pode aumentar a fidelidade dos associados. O respondente 1 discorda parcialmente e o respondente 2 concorda parcialmente. Pela inferência da pesquisadora, a divergência dessa posição por parte dos respondentes, pode fulcro nos seus papéis frente a gestão da cooperativa, onde quem concorda pode estar avaliando considerando o aspecto mais estratégico como uma política institucional.

Por fim, o último item questionado foi relacionado a confiança como o principal contrato para a fidelidade dos associados. Ambos os respondentes concordam parcialmente: *“para o associado, reveste-se de importância o sentimento daquilo que foi acordado entre as partes sejam efetivamente cumprido. E que os preços praticados junto aos seus associados sejam considerados como justos, onde nenhuma das partes estaria prejudicada ao transacionar”*.

4.4 Práticas de governança cooperativa e de intercooperação *versus* fidelidade dos cooperados

Essa seção tem como propósito atender ao penúltimo objetivo específico desse estudo, que trata-se das práticas de governança e de intercooperação adotada pela Coop. Alfa e sua influência na fidelidade dos associados.

O primeiro questionamento foi se a governança propicia a inovação e a melhoria dos processos. Os respondentes concordam parcialmente, para eles, a medida que as pessoas participam do processo de gestão com responsabilidade e com foco na longevidade da organização, estas passam a contribuir com ideias e sugestões inovadoras e que podem de forma criativa eficientizar os processos da cooperativa.

O segundo questionamento foi se a governança garante a transparência da cooperativa. Os respondentes concordam totalmente, sendo que os mesmo disseram que a transparência é um dos pilares do cooperativismo.

Além disso, foi questionado se governança promove sustentabilidade para o modelo cooperativista. Ambos os respondentes concordam parcialmente:

O modelo de gestão proposto pela governança, visa a longevidade das organizações cooperativas através de processos bem construídos de estrutura de gestão e processo decisório. Entretanto, a adoção de uma

governança não garante a sustentabilidade, pois ela é um parte do sistema, onde diversos outros fatores que são influenciadores nos resultados da cooperativa.

Nessa linha foi perguntado se a governança fideliza o associado. Os dois respondentes concordam parcialmente. Para os entrevistados, a governança como gestão estratégica voltada para sociedades cooperativas tem o propósito de promover ações para a fidelidade do associado, através da confiança conquistada entre as partes.

Ainda nesse contexto, os entrevistados foram questionados com relação a distribuição de sobras e sua importância para manter o cooperado fiel. O respondente 1 concorda parcialmente e o respondente 2 discorda parcialmente. Entendem então, que a distribuição de sobras não é único aspecto e nem o principal que contribui para manter o cooperado, porém é um fator que é valorizado por muitos deles.

Ademais, foram questionados se governança garante a responsabilidade social. Os dois respondentes concordam parcialmente: *“ela é um dos princípios do cooperativismo antes mesmo do surgimento dos conceitos de governança. Dessa forma, a responsabilidade social está intrínseca na missão da cooperativa”*.

O resgate de capital na cooperativa ajuda a manter o cooperado fiel. O respondente 1 concorda parcialmente e o respondente 2 discorda parcialmente, para eles, uma cooperativa bem organizada os associados não solicitam o seu desligamento, sabendo-se que, a retirada do capital somente acontece se o mesmo optar por não fazer mais parte do quadro social. Dentre os casos mais comuns de isso acontecer é por mudança de profissão, de região, ou por aposentadoria.

Além disso, os entrevistados foram questionados com relação ao fato de as decisões serem tomadas tendo como base 1 associado = 1 voto se ajuda a manter o cooperado fiel. Os dois respondentes concordam parcialmente, sendo assim, um dos princípios do cooperativismo é a gestão democrática e a condição de empoderamento de cada associado, independentemente do valor de sua cota capital, poder decidir os destinos de sua cooperativa é um fator relevante.

Foi questionado ainda se quanto maior o número de cooperados, menor a fidelidade com a cooperativa. O respondente 1 concorda parcialmente e o respondente 2 discorda parcialmente, os mesmos responderam:

A medida que a cooperativa cresce, ela tende a próxima de prática de mercado, não conseguindo a mesma pessoalidade de relacionamento com o associado comparado as cooperativas menores. Por outro lado, muito dos novos associados, nessa amplitude de número de pessoas oportuniza, o ingresso denominado “problemas de carona”, onde estes novos associados somente buscam os benefícios da sociedade cooperativa (RESPONDENTE1).

Quando o principal executivo é um cooperado a fidelidade dos demais cooperados aumenta. O respondente 1 discorda parcialmente e o respondente 2 concorda parcialmente, na ótica dos respondentes, existem várias discussões nesse sentido, onde em alguns casos de diretores executivos contratados foram mal sucedidos. No entanto, tem se observado que na maioria das cooperativas, esta decisão, tem se mostrado assertiva, pois a cooperativa, tem sua gestão operacional eficientizada, trazendo bons resultados para os associados.

A governança estimula a participação dos cooperados. Os dois respondentes concordam parcialmente: *“Sim, a estrutura de gestão democrática preconizada na governança com conselhos de administração, conselho fiscal e líderes de núcleo em uma representação adequada do quadro social favorece uma maior participação efetiva do associado nas ações da cooperativa (AMBOS OS RESPONDENTES)”*.

A governança propicia maiores resultados econômico-financeiro e social. Respondente 1 e 2 concordam parcialmente, para eles, as boas de governança estimulam a qualificação e a preparação dos órgãos de gestão, traduzindo-se a partir de então em uma gestão mais profissionalizada que gerará os benefícios aos associados e refletirá positivamente o desempenho positivo da cooperativa.

Ainda nisso, a governança favorece o desenvolvimento e a competitividade. Os respondentes concordam parcialmente, na concepção deles, a gestão estando bem preparada, como por exemplo o conselho de administração como órgão estratégico, consegue propor inovações e ações empreendedoras por parte da cooperativa. Impulsionando e mantendo a empresa competitiva.

No que tange as práticas de intercooperação, foi questionado como isto ocorre dentro da cooperativa. O respondente 1, relatou: *“procede-se construindo parcerias onde as cooperativas possuem certos departamento ou áreas produtivas mais bem estruturadas, consolidadas e mais competitivas. A partir disso, são contratados produtos e serviços que são intercambiados entre as cooperativas”*.

Na sequencia, os entrevistados responderam se a intercooperação influencia de forma positiva na fidelidade dos associados. Os respondentes concordam parcialmente: *“ A fidelidade neste caso, poderia ocorrer pela facilidade da cooperativa receber, transformar e comercializar os produtos dos associados de uma forma mais eficiente, utilizando de estruturas de outras cooperativas em acordos de intercooperação (AMBOS OS RESPONDENTES)”*.

O próximo questionamento diz respeito se a intercooperação promove a cooperação entre os agentes na troca de informações e ações colaborativas nas relações interorganizacionais, havendo compromisso recíproco. O respondente 1 concorda parcialmente, já o respondente 2 discorda parcialmente, na ótica deles, cada uma das cooperativas tem autonomia nos seus

processos. No entanto, nestes acordo, a um compromisso firmado entre as partes de troca de informações e de atenção aos associados das cooperativas no que tange os aspectos realcionais.

A intercooperação propicia as interações sociais entre os diferentes agentes que mantém relacionamentos interorganizacionais. Os respondentes concordam parcialmente: *“efetivamente, acontece a interação e a ampliação da compreensão sobre as operações e os processos produtivos desenvolvidos pela cooperativa parceira na intercooperação”, porém não ao ponto de incorrer em ingerência”*.

A intercooperação facilita o estabelecimento de laços transacionais mais fortes. Os respondentes concordam totalmente, na ótica deles, o fortalecimento das relações acontece com o cumprimento na sua integralidade dos acordos firmados, ampliando a confiança entre as partes com a identificação dos benefícios gerados por estas interações transacionais.

A intercooperação favorece no compartilhamento de informações relevantes para o processo de gestão. Os respondentes concordam totalmente, na percepção deles, essas práticas aprimoram os conhecimentos, pois a rigora a outra cooperativa naquele processo específico pode estar mais avançada, contribuindo com esse conhecimento para que as cooperativas crescem juntas.

O último questionamento foi se a intercooperação favorece o aprendizado maior entre as partes influenciando positivamente no desempenho socioeconomico e financeiro da cooperativa. Os dois respondentes conconrdam totalmente:

A intercooperação impulsiona e estimula o desenvolvimento progressivo da cooperativa e isso afeta positivamente o associado. Além disso, a intercooperação contribui para defesa da atividade cooperativa, de caráter comum, bem como parcerias para comercialização, produção agrícola ou pecuária no mercado local, nacional e internacional; onde é possível operar como exportador e/ou importador diretamente e/ou em nome de seus associados.

4.5 *Framework* da pesquisa

A presente pesquisa teve como objetivo central “Analisar a relação entre a governança cooperativa e a intercooperação na fidelidade dos associados vinculados à cooperativa de produção situada na região Noroeste do RS”.

Para melhor entendimento de como se deu esse processo, apresenta-se a Figura 2, pautada na construção de um *framework* relacionando o construto de governança cooperativa proposto pela OCB (2016) e a intercooperação e seu influência na fidelidade do associado.

Para isto, foi necessária a construção de uma estrutura, identificando elementos das teorias que dialogam com as práticas da Coop. Alfa. Assim, foi analisado os fatores determinantes nos

constructos como forma de identificação de determinantes no que se refere a fidelidade dos associados, com o propósito de contribuição científica maior.

<i>Framework</i> da pesquisa	Variáveis investigadas	Aspectos Determinantes na fidelidade
Propor um <i>framework</i> de análise da governança cooperativa e a intercooperação com as práticas da cooperativa e seus fatores determinantes na fidelidade do associado.	- Resultado econômico-financeiro e social	- Associado precisa perceber resultados na sua atividade econômica.
	- Desenvolvimento e competitividade;	- A cooperativa precisa estar sólida e competitiva frente ao mercado para que possa contribuir com a sociedade e com seu associado.
	- Sustentabilidade do modelo cooperativa	
	- Participação do cooperado	- Práticas de boa governança fortalece o sistema e incentiva a participação dos associados.
	- Inovação e melhoria dos processos	
	- Responsabilidade social	
	- Transparência cooperativa e confiança entre as partes	- Transparência nas relações contratuais é fundamental para fidelidade do associado.
	- Cooperação entre os agentes	- A intercooperação é relevante para o desempenho das cooperativas, refletindo no associado.
	- Interações sociais	
	- Suscetibilidade ao aprendizado	
	- Proximidade social	
	- Interdependência	
- Confiança entre as partes		

Figura 2: Proposição de um *Framework* entre governança cooperativa e intercooperação na fidelização do associado.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os resultados obtidos sobre a temática em questão, foi identificado que a intercooperação é um elemento constituinte da governança cooperativa e está entre os princípios do cooperativismo. Nesse sentido, um dos propósitos da governança é promover a intercooperação, pelos diversos benefícios econômicos e sociais que estas relações intraorganizacional e interorganizacional podem proporcionar para o desempenho da cooperativa e conseqüentemente a fidelidade do associado.

Dessa forma, ficou perceptível que a governança cooperativa, proposta pela OCB (2016), através de suas ações pode influenciar positivamente o desempenho das cooperativas, através da melhoria de processos, proporcionando aos associados um crescimento econômico e o desenvolvimento social relevante para a sua fidelidade.

Assim, foi possível compreender para que o associado mantenha-se parceiro e fiel a cooperativa, o mesmo deve perceber resultados econômicos, financeiros e social do seu empreendimento.

Por fim, foi possível constatar, considerando os resultados obtidos e a base conceitual dos construtos de governança e intercooperação que se os mesmos acontecer forma correta e eficiente, a cooperativa poderá entre outros, associar-se a outras cooperativas através da intercooperação, unindo-se a uma central e oferecendo um leque maior de produtos a redes e em atendimento a projetos governamentais, gerando maior acesso a seus produtores que estão vinculados a ela e como consequência o fortalecimento de seu associado junto a cooperativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresenta-se nessa seção, as considerações finais na forma textual, retomando algumas prerrogativas necessárias para dar a concepção plena do trabalho.

Desse modo, o objetivo central desse estudo esteve centrado em “Analisar a relação entre a governança cooperativa e a intercooperação na fidelidade dos associados vinculados à cooperativa de produção situada na região Noroeste do RS”.

Para isso, foi necessário apresentar uma fundamentação teórica contando com conceitos sobre sociedade cooperativas, governança cooperativas, intercooperação proporcionando a base para a investigação empírica.

Quanto aos principais achados da pesquisa, ficou perceptível que esses constructos estão latentes com as práticas da cooperativa, sendo necessário a continuidade para buscar constantemente o aprimoramento, considerando o cenário dinâmico das organizações.

Sabe-se que o modelo empresarial encontra-se em um momento de transição e reestruturação de suas economias para que as organizações possam manter-se “vivas” economicamente no mercado. Dessa forma, ficou perceptível que a cooperativa tem articulado sua governança para prever momentos como este.

Assim, foi possível observar que associar a governança cooperativa com as práticas de intercooperação é fundamental para o desempenho socioeconômico e financeiro da cooperativa, para que possa proporcionar ações que fidelize o associado, proporcionando-lhes maior transparência e confiança em suas relações comerciais.

A infidelidade do associado para as cooperativas é um problema sério, o que compromete a situação econômica da cooperativa, podendo levá-la a dificuldades financeiras. As cooperativas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e mutável, exigindo maior comprometimento dos cooperados, para que as mesmas possam continuar atuando na forma de organização cooperativa.

A proposta do modelo de governança da OCB foi justamente essa, um modelo diretivo estratégico pautado em princípios e valores, com o intuito de minimizar os conflitos dos contratos relacionais, proporcionando maior transparência nas ações da cooperativa. Dessa forma, ficou claro, uma relação positiva entre a adoção de boas práticas de governança e intercooperação e a fidelidade dos associado, na percepção dos dirigentes que foram entrevistados.

Por fim, trata-se de um estudo de caso, de cunho qualitativo, tendo-se resultados que não podem ser generalizados, necessitando de mais estudos que abordam essa temática e em cooperativas que atuam em ramos diferenciados.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Pela natureza das pesquisas científicas, nem sempre é possível desenvolver todas as etapas na plenitude que o rigor científico exige. A existência de limitações que se impõem à pesquisa e/ou ao pesquisador está presente na maioria dos estudos acadêmicos.

Primeiramente, o *framework* proposto não esgota os possíveis determinantes que influenciam na fidelidade dos cooperados, outras abordagens também precisam ser incorporadas.

Uma segunda limitação deste trabalho se refere ao fato de que as análises foram realizadas a partir da percepção de dirigentes, presidentes e gestores de cooperativas. Seria importante partir também para uma análise da percepção de associados, dos mais diversos segmentos das cooperativas. Outra possibilidade é avançar com este estudo nos outros ramos do cooperativismo: consumo; crédito; educacional; especial; habitacional; infra-estrutura; mineral; produção; saúde; trabalho; transporte; turismo e lazer.

A terceira limitação é que trata-se de um estudo de caso, não podendo generalizar os resultados. Assim, sugere associar uma metodologia quantitativa e aplicar esses estudo em um maior número de cooperativas, bem como sua extensão para outros estados.

REFERÊNCIAS

AJOR, L.; ALIKOR, L. O. Innovative mindset and organizational sustainability of small and medium enterprises in rivers state, nigeria. **British journal of management and marketing studies**. v. 3, p.20-36, 2020.

AMONARRIZI, C. A.; LANDART2, C. I.; CANTIN, L. N. Cooperatives' proactive social responsibility in crisis time: how to behave? **Revesco - Revista de estudios cooperativos**, n. 123 - Primer Cuatrimestre, 2017. Disponível em <https://www.ucm.es/info/revesco>.

AGRA, M. B. Notas sobre los códigos de buen gobierno corporativo en el ámbito de las sociedades cooperativas. **Rev. Cooperativismo e Economía Social (CES)**. n. 40. p. 87-104, 2018.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, J. De.; FERREIRA, J. D.; MARTINS, H. H.; SCHNEIDER, M. B. Cadeia produtiva do leite no brasil no contexto do comércio internacional. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**. Umuarama, v. 17, n. 1, p. 63-93, jan./jun, 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa**. Brasília, BCB, 2009.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

BERTO, R. M. V. S., NAKANO, D. N. A. Produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BIALOSKORSKI NETO. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **RER**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 01, p. 119-138, jan/mar, 2007

BRASIL. Legislação Cooperativa e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo. **Lei Federal nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Brasília, 1971.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BÜTTENBENDER, P. L. **Arranjos institucionais, cooperação e desenvolvimento**. Ijuí: Unijuí, 2011.

CASSEL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage Publications, 1994.

CHARAN, R. **Governança corporativa que produz resultados: como integrar conselho de administração e diretoria para gerar vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DANIELO, A. A.; PAULINA, B. T.; JESSICA, T. B. Gobierno cooperativo e innovación social en el sector de la economía popular y solidaria. **Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación**, 2019.

FERREIRA, H. L.; DA COSTA MARQUES, J. A. V.; MACEDO, M. A. S. Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 16, n. 3, set./dez. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ISO 56002 - Sistema de Gestão de Inovação. Disponível em http://qmsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2020/03/iso-56002_2019-qms-br.pdf

KRUEGER, G. **Cooperativas na ordem econômica constitucional**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

LODI, J.B. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MOZZATO, A. R.; GOLLO, S. S. Redes de cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede supermercados no Rio Grande do Sul. **Revista Redes**. v.16, n2,p.227–252, 2011.

MUCHANJI, W. J.; MAKOKHA, E. N. Effect of Knowledge Acquisition on Competitiveness of Savings and Credit Cooperative Societies in Trans Nzoia County, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business e Social Sciences*. Vol. 8, No. 9, September 2018, Pg. 716 – 734. Disponível em: <https://hrmars.com/index.php/pages/detail/IJARBSS>.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Notícias 2014**. Disponível em: <http://www.onu.org.br>. Acesso em 22 jun. 2020.

_____. **Notícias 2012**. Disponível em: <http://www.onu.org.br>. Acesso em 22 jun. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO RIO GRANDE DO SUL-OCERGS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho, 2018**. Disponível em: [http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2018/07/sescooprs-expressao cooperativismo-gaicho-2018.pdf](http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2018/07/sescooprs-expressao_cooperativismo-gaicho-2018.pdf)

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO RIO GRANDE DO SUL-OCERGS. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/publicações>, 2012.

Expressão do Cooperativismo Gaúcho, 2019. Disponível em: [http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2019/07/sescooprs-expressao cooperativismo-gaicho-2019.pdf](http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2019/07/sescooprs-expressao_cooperativismo-gaicho-2019.pdf)

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB. **Documento 2012**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>. Acesso em 23 jun. 2020.

_____. – OCB. **Documento 2014**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>. Acesso em 23 jun. 2020.

_____. – OCB. **Estatísticas 2016**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>. Acesso em 08 jun. 2020.

_____. **Manual de boas práticas cooperativas**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br>. 2016.

OCB. **XIII Congresso Brasileiro de Cooperativismo**: diretrizes aprovadas pela sessão plenária do congresso. 2010b Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/Site/Congresso/diretrizes.pdf>. Acesso em: 15 maio. 2020.

POUPART, J.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. H.; LAPERRIERE, A.; MAYER, R.; PIRES, A. P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodologia**. Petrópolis: Vozes, 2014.

PIGATTO, G.; MARTINELLI, R. R.; QUEIROZ, T. R.; BÁNKUTI, F. I. Competitiveness and social network of Brazilian fish farmers. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, 2019.

RICCIARDI, L.; LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI**. São Paulo: LTr, 2000.

SCHENEIDER, J. O.; HENDGES, M. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Revista ESAC – Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 1, n. 1, 2006.

VARAMINI, N.; REZVANFAR, A.; MOVAHEDMOHAMMADI, S. H.; PISHBIN, S. A. Competitiveness Analysis in Agricultural Cooperatives: The Role of Organizational Learning and Organizational Innovation (Case of Agricultural Cooperatives of Tehran Province). **Journal of Rural Reseach**. v.11; n.2; 2020.

| VIANA, G.; FERRAS, R. P. R. A cadeia produtiva do leite: um estudo sobre a organização da cadeia e sua importância para o desenvolvimento regional. **Rev. Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**. v. 5, n.1, p. 23-40, 2007.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WANG, F., CHEN, K. Do product imitation and innovation require different patterns of organizational innovation? Evidence from Chinese firms. **Journal of Business Research**, 2020.

XIE, G. Cooperative strategies for sustainability in a decentralized supply chain with competing suppliers. **Journal of Cleaner Production**, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ‘CARACTERÍSTICA DA COOPERATIVA’

1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1 Cargo do Respondente

() Presidente () Vice-Presidente () Profissional () Contratado
(função: _____)

1.1 Escolaridade

() Ensino fundamental incompleto; () Ensino fundamental completo; () Ensino médio incompleto; () Ensino médio completo; () Graduação; () Pós-graduação.

1.3 Tempo de atuação na Cooperativa:

() menos de 5 anos; () entre 5 e 10 anos; () de 11 a 15 anos; () de 16 a 20 anos; () de 21 a 25 anos; () de 26 a 30 anos; () mais de 30 anos.

2 - DADOS SÓCIOECÔNOMICO E FINANCEIRO DA COOPERATIVA

2.1 Ano de fundação da Cooperativa: _____ N° de filiais _____

2.2 Número de funcionários da Cooperativa: _____

2.3 Cite as principais atividades econômicas da cooperativa com suas respectivas participações percentuais no faturamento.

_____ % ()

_____ % ()

_____ % ()

_____ % ()

_____ % ()

2.4 Faturamento anual da cooperativa (aproximado): _____

2.5 Número de Cooperados: Ativos: _____ Inativos: _____

2.6 Valor médio de investimento em cursos e treinamentos direcionados aos associados:
R\$ _____

2.7 Distribuiu sobras nos últimos 5 anos: () Sim () Não. Se sim, qual o valor médio
R\$ _____

2.8 Normalmente, qual o percentual das sobras que são reinvestidas _____ %
e distribuídas (_____ %

2.9 Qual o percentual médio da produção do associado que é comercializado via cooperativa: _____%

2.10 Qual o percentual dos associados ativos que a cooperativa considera que sejam fiéis: _____%

2.11 Qual o percentual médio dos associados ativos que participam das assembleias: _____%

2.12 Qual o percentual dos associados ativos que participam das reuniões de núcleos: _____%

3 Cite os principais benefícios que a cooperativa oferece para os cooperados.

4 Quais são os principais elementos que fazem com que o cooperado seja fiel à cooperativa?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ‘ASPECTOS CONTRATUAIS –
GOVERNANÇA COOPERATIVA E INTERCOOPERAÇÃO’**

1 – ASPECTOS CONTRATUAIS

1.1 As cooperativas são menos eficientes e competitivas do que as empresas não cooperativas.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

1.2 A pressão crescente das empresas concorrentes têm diminuído a fidelidade dos associados.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

1.3 A cooperativa utiliza contratos formais em suas transações com os associados.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

1.4 Na cooperativa existe alguma política de incentivos para que o cooperado mantenha-se fiel.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

1.5 A existência de contratos formais é importante para aumentar a fidelidade do associado.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

1.6 A confiança é o principal contrato que deve existir dentro da cooperativa.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2 - GOVERNANÇA COOPERATIVA E INTERCOOPERAÇÃO

2.1 A cooperativa adota algum modelo de governança.

Sim. Não. Se sim, qual? _____

2.2 Como está definida a estrutura de governança da cooperativa.

2.3 A governança propicia a inovação e a melhoria dos processos.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.4 A governança garante a transparência cooperativa.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.5 A governança promove sustentabilidade para o modelo cooperativista.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.6 A governança fideliza o associado.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.7 A distribuição de sobras é importante para manter o cooperado fiel.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.8 A governança garante a responsabilidade social.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.9 A forma utilizada de resgate de capital na cooperativa ajuda a manter o cooperado fiel.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.10 O fato de as decisões serem tomadas tendo como base 1 associado = 1 voto ajuda a manter o cooperado fiel.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.11 Quanto maior o número de cooperados menor é a fidelidade com a cooperativa.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.12 Quando o principal executivo é um cooperado a fidelidade dos demais cooperados aumenta.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.12 A governança estimula a participação dos cooperados.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.13 A governança propicia maiores resultados econômicos financeiro e social.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.14 A governança favorece o desenvolvimento e a competitividade.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.15 Descreva como ocorre as práticas de intercooperação na cooperativa.

2.16 A intercooperação influencia de forma positiva na fidelidade dos associados.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente

Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.17 A intercooperação promove a cooperação entre os agentes na troca de informações e ações colaborativas nas relações interorganizacionais, havendo compromisso recíproco.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.18 A intercooperação propicia as interações sociais entre os diferentes agentes que mantém relacionamentos interorganizacionais.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.19 A intercooperação facilita o estabelecimento de laços transacionais mais fortes.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.20 A intercooperação favorece no compartilhamento de informações relevantes para o processo de gestão.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.

2.21 A intercooperação favorece o aprendizado maior entre as partes influenciando positivamente no desempenho socioeconômico e financeiro da cooperativa.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente Sem opinião

Descreva a sua opinião.
