

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO EM COOPERATIVAS**

LUCAS PEREIRA

**ANÁLISE QUALITATIVA DOS ESTATUTOS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS SOB AS PERSPECTIVAS DAS BOAS
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA**

**ARAGUAÍNA
2016**

LUCAS PEREIRA

**ANÁLISE QUALITATIVA DOS ESTATUTOS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS SOB AS PERSPECTIVAS DAS BOAS
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Gestão de
Cooperativas da Universidade Federal do
Tocantins, como para obtenção do grau de
Gestor em cooperativas.

Orientadora: Profa. Msc. Clarete de Itoz

Aprovada em: 23 de junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora - Profa. Msc. Clarete de Itoz

Profa. Msc. Renata Rauta Petarly

Prof. Dr. Luciano Galdino da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

P436a Pereira, Lucas.

Análise qualitativa dos estatutos sociais das cooperativas agropecuárias brasileiras sob as perspectivas das boas práticas de governança cooperativa: Análise qualitativa dos estatutos sociais das cooperativas agropecuárias brasileiras sob as perspectivas das boas práticas de governança cooperativa . / Lucas Pereira. – Araguaína, TO, 2016.

25 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Gestão de Cooperativas, 2016.

Orientadora : Clarete de Itoz

1. Governança na gestão das cooperativas. 2. Ramo agropecuário. 3. Análise dos Estatutos Sociais . 4. Sustentabilidade do sistema cooperativista. I. Título

CDD 334

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo fazer uma análise qualitativa dos estatutos sociais das cooperativas agropecuárias brasileiras em conformidade com as concepções do manual de boas práticas de governança cooperativa editado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). O processo de coletas de dados ocorreu por meio de pesquisas de sites e blogs das cooperativas cadastradas em seus respectivos órgãos de representação. Para obtenção da análise foi utilizado uma adaptação dos indicadores de governança criados pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), que procura avaliar o desenvolvimento de governança em organizações. Alguns resultados poderão ser vistos previamente, como a dificuldade em encontrar os sites e até mesmo os estatutos sociais. Em um número total de 1.543 cooperativas agropecuárias, só foi possível encontrar 1.009, dessas, menos da metade (473), tem sites como forma de divulgação e comunicação com a sociedade e seu quadro de cooperados. Das cooperativas que faziam uso de sites, cerca de 6% publicavam seus estatutos sociais. Além disso, verificou-se que a maioria das cooperativas não possui um processo de formação de cooperados para atuarem em cargos de administração, fiscalização, e auditorias, por exemplo, o que incide nos processos de gestão. Ainda foi possível identificar o acúmulo de cargos entre os conselheiros / diretores, que podem ocasionar uma centralização nas deliberações, podendo gerar conflitos entre órgãos de gestão e cooperados. Assim, torna-se justificável a adoção da governança para garantir uma participação contínua dos cooperados nas deliberações, buscando horizontalizar os processos de decisões, e procurando atrelar a sustentabilidade da cooperativa com os interesses dos cooperados.

Palavras chaves: governança cooperativa; cooperativas agropecuárias; estatuto social.

ABSTRACT

This paper aims to make a qualitative analysis of the articles of association of Brazilian agricultural cooperatives in accordance with the conceptions of the good cooperative governance practices manual published by the Organization of Brazilian Cooperatives (OCB). The process of data collection occurred through research sites and blogs of cooperatives registered in their respective representative bodies. An adaptation of governance indicators created by the Group of Institutes, Foundations and Companies (GIFE), which seeks to evaluate the development of governance in organizations to obtain the analysis was used. Some results can be seen in advance, as the difficulty in finding sites and even social status. In a total number of 1,543 agricultural cooperatives, it was only possible to find 1,009 of these, less than half (473), has sites as a means of dissemination and communication with society and its cooperative framework. Cooperatives who used sites, about 6% published their bylaws. Furthermore, it was found that most unions do not have a cooperative training process to work in management positions, inspection and audits, for example, which focuses on management processes. Although it was possible to identify the accumulation of positions among the directors / officers, that can cause centralization in the deliberations, which may cause conflicts between management and cooperative bodies. Thus, it is justified the adoption of governance to ensure continued participation of cooperative members in the deliberations, seeking to flatten the processes of decisions, and looking for pegging the sustainability of the cooperative with the interests of members.

Key words: cooperative governance; agricultural cooperatives; social statute.

LISTA DE ABREVIATURAS

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OQS - Organização do Quadro Social

PIB - Produto Interno Bruto

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Estrutura organizacional da cooperativa

Tabela 1: Órgãos Sociais

Tabela 2: Controle e supervisão financeiros e econômicos

Tabela 3: Estratégia e gestão

Tabela 4: Políticas institucionais

Tabela 5: Transparência e relação com partes interessadas

1. INTRODUÇÃO

No intuito de melhorar e ampliar a operacionalização do sistema cooperativista, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), disponibilizou o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, que dispõem de procedimentos e métodos em função do direcionamento estratégico, buscando sempre o desenvolvimento e a sustentabilidade das cooperativas brasileiras.

A atuação das cooperativas no cenário econômico brasileiro se torna cada vez mais crescente e expressiva, como por exemplo, as cooperativas do ramo agropecuário, que segundo dados do IBGE, representam 48% da produção total de alimentos no país. Nesse contexto do crescimento dos seguimentos cooperativos, surgiu a necessidade de instrumentalizar e implantar ferramentas que assegurem sua permanência frente às demais organizações mercantis, além da realização dos seus objetivos com os cooperados.

Os pressupostos da governança cooperativa já vêm sendo adotados por várias cooperativas, como é o caso do ramo de crédito, algumas cooperativas agropecuárias e até no próprio sistema OCB e SESCOOP estaduais, mostrando sua eficácia em todo o âmbito cooperativo. No entanto, para efeito de delimitação do presente estudo, foram analisadas as práticas de governança cooperativa para o ramo agropecuário. Levando em consideração sua representatividade, e principalmente a complexidade de sua relação com seu quadro social mais propenso a dispersão, e a não participação desses cooperados nos órgãos de administração, fiscalização, entre outros.

Assim, a governança, baseada nos princípios e valores cooperativistas consolida práticas éticas que auxiliam os cooperados em suas relações com sua cooperativa, buscando uma maior participação desses nos processos decisórios, e incentivando a homogeneidade no seu quadro de cooperados, com criação de comitês educacionais e sociais, por exemplo, a fim de formarem futuros gestores capazes de conduzirem seu empreendimento, almejando sempre o melhor desempenho no seu controle e gestão. Cabe aqui salientar a autogestão como um dos princípios da governança cooperativa, onde o cooperado tem um maior envolvimento nos processos decisórios do seu empreendimento, sendo ele o principal responsável.

Para entendimento deste trabalho, optou-se por analisar os estatutos sociais, pelo fato de que este contém normas, regras e ações que regem as funções das

cooperativas, sendo considerada a lei própria de cada uma delas, elaborada com a participação dos cooperados a fim de garantir o atendimento de suas necessidades e objetivos. Assim, considera-se o estatuto como forma de instaurar e assegurar à aplicação das práticas de governança, ficando institucionalizada como política da própria cooperativa, não se tratando apenas de meros planos de atividades de uma gestão ou outra, mas sim como um processo contínuo de aprimoramento.

A fim de obter uma análise qualitativa dos estatutos, foi utilizado indicadores de governança criados pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), com adaptações para o seguimento cooperativo. Esses indicadores visam mensurar o desenvolvimento da governança dentro de cada organização.

As seções deste trabalho foram organizadas do seguinte modo: a seção 2.1 faz um aparato histórico do surgimento da governança corporativa desenvolvida para empresas mercantis no propósito de resolução de conflitos de interesses; seção 2.2 retrata a governança cooperativa e sua aplicabilidade, procedimentos, recomendações e teoria; seção 2.2.1 traz os princípios da governança cooperativa; na seção 2.2.2 faz uma breve contextualização das cooperativas agropecuárias; seção 3.0 relata os processos metodológicos aplicados ao estudo; seção 4.0 apresenta-se os dados da pesquisa; e, seção 5.0 considerações e recomendações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONTEXTO TEÓRICO E ALGUMAS DISCUSSÕES DE SUA PRÁTICA

As principais diretrizes da governança cooperativa foram baseadas a partir da governança desenvolvida para as empresas de capital aberto, porém com algumas peculiaridades cabíveis ao movimento cooperativista. Nesta linha de compreensão do respectivo tema, é relevante uma breve contextualização da governança corporativa.

A governança corporativa passou a rondar o contexto mercadológico, principalmente diante da internacionalização das economias mundiais, durante todo o século XX. "[...] a economia dos diferentes países tornou-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das

transações financeiras em escala global” (Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa, 2016).

De acordo McGraw, *apud* Ventura et al. (2009):

As questões sobre governança das organizações mercantilistas emergiram há cerca de 150 anos, com o fortalecimento do movimento de industrialização, [...]. A necessidade de lidar com grandes empreendimentos, como as ferrovias e as empresas nacionais de telégrafo, impôs ao Estado e aos empresários norte-americanos a exigência de especialização das funções de gestão.

Em vista disso, pontua o mesmo autor, que o desenvolvimento de novas máquinas, utilizando a força motriz, permitiu o aumento da capacidade de produção, o que levou à necessidade no progresso da escala de produção, com o propósito de diminuir custos de produção e assim obterem maiores ganhos. Isto passou a exigir uma melhoria na gestão e mais investimentos de recursos financeiros. Em resultados destes fatos, ocasionou-se a fragmentação do capital de organizações, e a separação de propriedade e controle.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), principal referência no desenvolvimento de boas práticas de governança no Brasil, diz que:

Neste contexto, as companhias foram objeto de sensíveis transformações, uma vez que o acentuado ritmo de crescimento de suas atividades promoveu uma readequação de sua estrutura de controle, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. A origem dos debates sobre Governança Corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa (IBGC, 2016).

A governança corporativa, “[...] surgiu com uma ação reflexa da ética, se estabelecendo como um movimento que visava proteger os acionistas, principalmente os minoritários, de abusos dos executivos, preponderantemente nas decisões estratégica da diretoria da organização” (DAL PAI, 2008).

No Brasil, de acordo com Siffert (1998), as discussões sobre governança corporativa passaram a ser abordadas, com efeito das mudanças ocasionada na economia brasileira logo após a abertura do mercado nacional e privatizações ocorridos na década de 90, quando o mercado nacional, foi apresentado a uma nova configuração de produção e a outros padrões de consumo. Nesse mesmo contexto, pontua Grün (2003), dizendo que:

Essa discussão no Brasil é precedida e consubstanciada pelas transformações da propriedade empresarial que ocorreram no decorrer dos anos de 1990, em particular o intenso movimento de fusão e incorporação de empresas, bem como as disputas em torno da definição dos fundos de pensão e do papel do Estado na economia, o que converge para a discussão sobre a questão da privatização das empresas públicas. (GRÜN, 2003, p. 139)

Apesar da disseminação do modelo de propriedade americana, no Brasil, mesmo com a abertura de capital, ainda predominava empresas familiares ou concentradas, no entanto, passaram a ter influências do novo modelo, com entrada de novos sócios ou acionistas, gerando assim conflitos de interesses, no qual as diretrizes de Governança procura ponderá-los, em prol do benefício das empresas.

Desta forma o termo governança se desenha no ambiente organizacional, no intuito de contrabalancear a relação acionista e gestores, aperfeiçoar os processos de controle e fiscalização, buscando sempre a claridade dos atos de gerenciamento, no propósito de resultar em maiores resultados para a organização. FILHO (2009) afirma que:

Governança corporativa trata do governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão. Não se limita a questões de verificação de procedimentos contábeis, a auditorias ou a remuneração dos gestores, mas aborda o efetivo exercício da propriedade. Nas corporações, direciona a questões que envolvem as relações entre controladores, acionistas minoritários, gestores, mercado de capitais e financiadores em geral, assim como entre diversos grupos influenciados pela ação da empresa (stakeholders), tais como empregados, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e sociedade (FILHO, 2009, p. 32).

A governança pode ser interpretada como um aglomerado de mecanismos e procedimentos, na qual permite, por meio da direção e do monitoramento das empresas, uma maior integração envolvendo os proprietários, diretorias, e demais órgãos, objetivando um direcionamento de interesse a fim de aperfeiçoar a gestão empresarial para garantir a sustentabilidade e duração da organização (IBGC, 2015 p. 20).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) afirma que a Governança Corporativa auxilia investidores nas decisões de alocações de recursos financeiros, desencadeando um desempenho organizacional, diminuindo custos e agregando valor da organização no mercado (CVM, 2002). Ainda diz que governança:

[...] é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como

investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (CVM, 2002).

As práticas de governança, não só procuram alinhar os interesses das partes envolvidas de uma empresa, como também, almejam o esclarecimento de passos, procedimentos, ou quaisquer informações organizacionais relevantes, transmitindo para os envolvidos, a título de conhecimento. Além disso, determina posicionamentos, obrigações, deveres, e responsabilidades de agentes ou dos sócios, assegurando-lhes tratamentos iguais com imparcialidade de julgamentos. Ainda permite o acompanhamento da atuação dos gestores no âmbito de conduta dos negócios (decisões, prestação de contas, etc.) que configuram a sustentação da empresa, e assegurando agregação de valor diante do contexto social e mercadológico.

O modelo de governança corporativa, por ser um sistema de controle e organização de empreendimentos, na qual é possível monitorar relações entre investidores e seus agentes de gestão e fiscalização, chegando ao mundo cooperativista como um meio de ajudar a gerir esses empreendimentos, que mesmo não tendo o fim lucrativo, também necessitam de controle e monitoramento, considerando um mecanismo que possibilita gestão profissional e a perenidade do negócio.

2.2 GOVERNANÇA NA GESTÃO COOPERATIVISTA

A governança cooperativa é um conjunto de práticas, sugestões e ações voltadas tanto para a maximização no desempenho da gestão das cooperativas, quanto à realização dos interesses dos cooperados, isto, baseados nos princípios de autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade.

Dessa forma, procura uma reestruturação dentro do ambiente organizacional das sociedades cooperativas, no intuito de impulsionar a relação associado e cooperativa, garantindo seu crescimento e a realização de seus objetivos. Apoiado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, editado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), governança cooperativa:

Trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado 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 (OCB, 2015).

Embora as práticas de Governança fossem consolidadas inicialmente para organizações de capital aberto, o Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa (IBGC) considera como importante, a adoção pelas cooperativas, de boas práticas de governança na intenção do aprimoramento na administração desse empreendimento. O IBGC afirma que:

As cooperativas são parte relevante da economia brasileira e a adoção de práticas de Governança pode contribuir para aprimorar sua administração e os relacionamentos entre todos os agentes desse sistema (cooperados, administradores, funcionários e a sociedade), reduzindo possíveis conflitos e riscos inerentes a esse tipo de organização (IBGC, 2016).

Com aspectos diferentes de empresas mercantis, as cooperativas possuem legislações, doutrinas e natureza jurídica própria, porém atuam no mesmo ambiente mercadológico que as empresas. Desta maneira, é necessário constar se quaisquer métodos ou ferramentas a serem adotadas pelo sistema cooperativista, sendo para garantia de competitividade ou para outros fins, poderão vir a ferir os princípios ou doutrinas, perdendo sua característica e enfraquecendo o movimento nacional.

As cooperativas são definidas como uma sociedade de pessoas, unidas voluntariamente, através de ajuda mútua, com objetivos comuns, a fim de satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais através de uma propriedade comum e democraticamente gerida (ACI, 2016).

De acordo com a OCB (2016), o sistema cooperativista "é um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca a prosperidade conjunta e não individual", preocupando-se com a comunidade onde está inserida. É um conjunto de ações compartilhadas, sem distinção de política, raça ou religião, buscando benefícios para todos, fundamentados na participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. Uma sociedade em que decisões são tomadas no modo coletivo, com divisão igualitária e justa, dos resultados entre os membros.

Assim, baseada nos princípios e valores cooperativista, a governança cooperativa, age como ferramenta de apoio e garantia de sua manutenção, possibilitando uma melhor forma de atuação e sustento no seu segmento. Esse termo prevê para além de métodos, e processos, mas também a educação e formação contínua de seus

membros interessados, o incentivando na compreensão e participação do seu empreendimento.

Consequentemente as diretrizes propostas pelos princípios governança visam à promoção da eficiência da gestão, reduzindo os custos das decisões deliberadas em coletivo, o que pode garantir sua melhoria e rapidez. Além de ajudar os órgãos de administração e fiscalização, os pressupostos de governança, ajudam na criação do conselho consultivo, comitês sociais e técnicos, que possibilita a diminuição de custos de controle e fiscalização, podendo ampliar a ação coletiva e o sentido de pertencimento do empreendimento.

Não sendo fechadas somente para gestão, essas práticas também contribuem para o aprimoramento dos agentes responsáveis (cooperados, funcionários e profissionais) para a aplicação da governança, através de recomendações nas distribuições de atividades e responsabilidades, de maneira equilibrada, independentemente de qualquer cargo ou âmbito cooperativo. Vale aqui ressaltar que as boas práticas de governança procuram o desenvolvimento sustentável de todo o Sistema Cooperativista Nacional, aperfeiçoando todas as instâncias como singulares, centrais, federações e organização estadual.

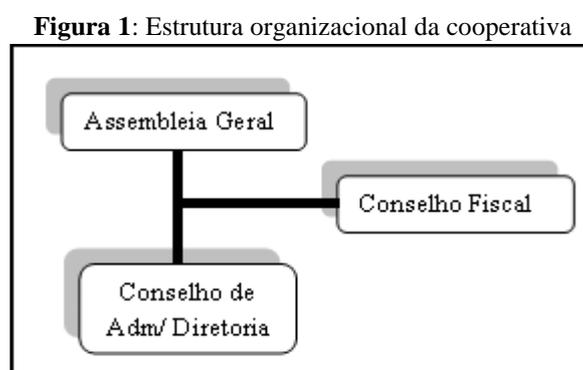
Estas ações e medidas estimulam a criação de outros órgãos dentro da estrutura organizacional, vindo a apoiar a estrutura básica da cooperativa prevista em lei, possibilitando uma descentralização de poder, apontando também, para uma Organização do Quadro Social (OQS), almejando a institucionalização de comitês sociais e educacionais, em função de aprimorar a relação entre cooperado e cooperativa. Sobre OQS, pontua VALADARES (1995):

Sob a denominação Organização do Quadro Social (OQS), se incluem diversas práticas que têm por objetivo a formação de uma nova instância de exercício de poder nas cooperativas, além das instâncias usualmente encontradas. Estas práticas conduzem à formação de Comitês Educativos, ou Conselhos de Representantes, que, a despeito de diferentes formas organizacionais e particularidades no seu funcionamento, estão orientados pelos mesmos objetivos: estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número de associados na gestão do empreendimento cooperativo (VALADARES, J. H., 1995, p.47).

Assim, a OQS procura um envolvimento maior dos cooperados, buscando também agilidade nos processos internos e externos, transparência na administração, confiabilidade e fluxo de informações. Ainda, permite trabalhar um processo contínuo de educação cooperativista para os sócios interessados.

As diretrizes de governança, além de poder monitorar a atuação dos gestores, vêm como forma, também de tentar aprimorar um viés da cooperativa como uma sociedade democraticamente gerida, formadas por pessoas com pensamentos, conhecimento, e visões diferentes, o que pode ocasionar conflitos de interesses, além de atrasos nos processos de gestão do empreendimento, quando se tem um rodízio de cooperados na administração da cooperativa.

A Lei n. 5.764/1971 de regulamentação das cooperativas prevê uma estrutura básica para sua administração: Assembleia geral; Conselho de Administração/Diretoria e Conselho fiscal, como representada na figura a seguir:



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado na Legislação.

Na Assembleia Geral, órgão supremo da cooperativa, estão presentes todos os cooperados, com objetivo de deliberar ações relativas aos negócios da cooperativa; o Conselho de Administração/ Diretoria, composto por associados eleitos em Assembleia geral, com mandato, de no máximo quatro anos, com a obrigatoriedade na renovação de, no mínimo, 1/3 dos membros; e Conselho fiscal, órgão fiscalizador, também eleito por associados em assembleia, com mandatos de um ano, sendo permitida a reeleição de 1/3 dos membros.

Ainda segundo a Lei n. 5764/71, em seu Art. 47, parágrafo 1º, retrata que a cooperativa em seu Estatuto Social, poderá criar outros órgãos necessários à administração. O estatuto traz um conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos de determinada cooperativa (OCB, 2016). É por meio do estatuto, que a governança cooperativa procura instaurar procedimentos, processos, metodologias e práticas, que visam incentivar o aprendizado dos cooperados, propõe capacitações para atuação de cooperados na gestão, com planejamento de sucessão dos órgãos de fiscalização, administração e demais órgãos, possibilitando as participações horizontais do quadro geral de cooperados nos processos decisórios da cooperativa.

A autogestão também faz parte das práticas de governança, onde o cooperado é responsável pelo controle, gestão e tomada de decisões do seu negócio. Mas ressalva-se aqui, a necessidade de contratação de profissionais especializados, para atuarem em conselho consultivo ou cargos funcionais (comitês, gerencia executiva, etc.), procurando dar suporte aos cooperados no processo decisório, a fim de minimizar riscos e custos desnecessários.

São de notória relevância, a participação conjunta dos cooperados e profissionais nesses cargos, garantindo assim integração e aprendizado contínuo dos associados, e a redução de erros de gestão. As decisões relativas à cooperativa são de funções dos cooperados, e a parte dos profissionais é de apresentar os melhores caminhos. Nota-se que o sentido de governança trata por desenhar os rumos estratégicos futuros da cooperativa com a finalidade de aperfeiçoar a gestão, no tocante de tratar de um empreendimento onde os gestores, são os próprios cooperados, e assim visa à manutenção desse relacionamento, buscando o modo mais sustentável para garantir a sobrevivência da cooperativa em cumprimento dos seus interesses comuns.

Esse modelo de gestão aponta para uma integração maior dos cooperados com seu empreendimento, com orientações explanadas de maneira clara, como cada agente deve agir em sua função. Também aponta diretrizes estratégicas no contexto estrutural da cooperativa, especificando as relações e seu modo de atuar, podendo assim aprimorar sua gestão, atingindo seu desempenho no setor onde está inserida. Segundo Oliveira (2009) afirma ser:

[...] o modelo de gestão que, a parti da otimização das interações entre cooperados, conselhos - administração e fiscal -, auditorias - externas e internas - e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da cooperativa no mercado - financeiro e comercia - e, conseqüentemente, incremento no valor da cooperativa, redução no nível de risco e maior efetividade da cooperativa ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2009, p. 219-220)

É relevante tratar o contexto de efetividade no âmbito das cooperativas, já que, essa sociedade não tem como foco principal, a obtenção do lucro, mas possui a finalidade econômica, diferente das empresas convencionais, assim, as metas e planos, devem ser pensada em longo prazo, uma vez que o propósito principal é atender as necessidades socioeconômicas de seus proprietários (FILHO, 2009). E assim, sua administração deve ser realizada de maneira eficiente, e eficaz, viabilizando suas atividades.

2.2.1 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA SEGUNDO O MANUAL DO SISTEMA OCB

Os princípios da governança cooperativa são fundamentados nos princípios e valores cooperativistas, a fim do fortalecimento e da perenidade do movimento nacional, de acordo com o manual são eles: Autogestão; Senso de Justiça; Transparência; Educação; e Sustentabilidade. Conforme o manual, a autogestão é o processo democrático no qual os próprios cooperados através de mecanismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. As responsabilidades consequentes de ações e omissões dos próprios cooperados OCB (2015).

Por senso de justiça, esclarece a OCB (2015) como “o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas”, sem discriminação de cor, raça ou religião, e também, sem a consideração no tratamento de acordo com o valor de capital subscrito pelo cooperado.

A transparência da cooperativa torna-se uma ferramenta imprescindível de governança, pois facilitar o acesso das partes interessadas às informações, redigidas de forma clara e objetiva, que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, e que permitam a compreensão (de relatórios ou demonstrações contábeis) pelos cooperados mesmo não tendo conhecimentos técnicos visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro OCB (2015).

Como previsto nos próprios princípios do cooperativismo, a educação também é foco importante do aperfeiçoamento da governança na cooperativa. O MANUAL enfatiza que “é investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina”.

Por sustentabilidade, entende-se a maneira pela qual a cooperativa se relaciona com a sociedade onde ela está inserida, a preocupação com uma gestão moral que visa à conservação dos relacionamentos internos e externos, gerando valores éticos entre as partes envolvidas, “visando à perenidade da cooperativa, considerando os

aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos” OCB (2015). É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas.

2.2.2. BREVE CONTEXTO HISTÓRICO E REPRESENTAÇÃO SOCIAL DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS

O cooperativismo agropecuário brasileiro teve suas primeiras experiências a partir de 1907, no estado de Minas Gerais, em que na época o propósito era a eliminação de intermediários na produção agrícola. Logo após, foram surgindo em comunidades alemãs e italianas no sul do Brasil. Hoje, o ramo agropecuário abrange todo o território brasileiro, tendo participação significativa no PIB nacional (OCB, 2016).

De acordo com Young (2008), o ramo é formado pelas cooperativas de produtores rurais agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem aos cooperados. Para mais, Young (2008) conclui que os objetivos das cooperativas agropecuárias é a compra em comum de insumos, venda em comum da produção dos cooperados, prestação de assistência técnica, armazenagem, industrialização etc.

O ramo é composto por produtores rurais e de pesca, que em posse dos meios de produção, procuram comercializar em conjunto sua produção e obter melhores preços, além de buscar aperfeiçoamento nos processos de produção. E por meio da cooperativa objetivam a prestação de serviços como assessoramento técnico, beneficiamento da produção, consequentemente funcionando como representatividade dos produtores diante de entidades e mercado. Assim, o cooperativismo agropecuário funciona como ferramenta de inserção desses produtores no mercado.

Segundo dados da OCB (2016) o ramo agropecuário possui um total de 1.543 cooperativas em todo o país, sendo o ramo com um maior quantitativo de cooperativas, contendo 993.564 cooperados, e gerando 180.891 empregos diretos. Conforme dados do último Censo Agropecuário realizado em 2006 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), fica evidente a participação massiva das cooperativas agropecuárias na produção de alimentos do país, representando 48% do total nacional.

Essa expressividade do ramo agropecuário torna justificável a adoção de práticas de governança cooperativa, a fim de aperfeiçoarem seus processos e atividades,

o que permitirá atender de forma mais eficiente, seu quadro social, tendo em vista, atender às suas necessidades.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo do presente trabalho é obter uma análise qualitativa dos estatutos sociais das cooperativas agropecuárias brasileiras em conformidade com as concepções do manual de boas práticas de governança cooperativa editado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Através de indicadores de governança, buscou-se investigar se os estatutos sociais contêm componentes que se configurem na instrumentalização da governança em função da operacionalização das cooperativas.

A abordagem da pesquisa configura-se como qualitativa, conforme afirma Silveira e Córdova (2009), pelo fato de objetivar o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, não se preocupando com representatividade numérica, buscando esclarecimentos da dinâmica das relações sociais, que não podem ser quantificadas.

A coleta dos estatutos sociais foi realizada por meio dos endereços eletrônicos (site, blogs) das cooperativas agropecuárias disponibilizados pelas Organizações das Cooperativas estaduais, e também, foram realizadas pesquisas eletrônicas aleatórias com os nomes das cooperativas cadastradas nas Organização das Cooperativas Estaduais em busca de seus sites e blogs.

A pesquisa se caracteriza como documental, em razão de que, segundo Fonseca (2002, *apud* Silveira e Córdova 2009, pág. 37), as fontes utilizadas não passaram por tratamento analítico e organização assim como relatórios, documentos oficiais e etc. Trata-se também de pesquisa bibliográfica, isto porque, de acordo com o mesmo autor, a pesquisa foi desenvolvida a partir de referenciais teóricos já analisados e publicados como livros, artigos científicos, páginas de web site.

A coleta de dados foi baseada na quantidade de cooperativas disponíveis no site da OCB nacional. De acordo com o site, o Brasil possui 1.543 cooperativas agropecuárias, destas foram encontradas 1.009 cooperativas cadastradas em seus respectivos órgãos de representação estadual. Vale aqui observar a dificuldade e falta de informações dos órgãos de representação das cooperativas em alguns estados. Dessa amostra foram localizada cerca de 473 sites e blogs, no qual, apenas 24 estatuto sociais puderam ser encontrados.

No processo de análise foram utilizados os indicadores de governança disponibilizados pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), com modificações que atendessem as especificações do sistema cooperativo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com objetivo de analisar de forma qualitativa, os estatutos sociais das cooperativas agropecuárias brasileiras, sob as perspectivas das boas práticas de governança cooperativa, foi utilizado indicadores de governança, que permitem avaliar o desenvolvimento das boas práticas nas cooperativas agropecuárias. Os indicadores foram elaborados pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), e adaptado pelo autor de acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, editado pela OCB, para se adequarem as especificações cooperativistas.

Em termos gerais, os indicadores dividem-se em cinco eixos, a saber: Órgãos Sociais; Controle e supervisão financeiros e econômicos; Estratégia e Gestão; Políticas Institucionais; e Transparência e relação com partes interessadas. Além disto, é composto por componentes e subcomponentes que possibilitam a verificação junto aos estatutos sociais o desenvolvimento da governança. Como podemos verificar com os resultados e considerações a seguir.

Tabela 1: Órgãos Sociais

EIXOS	COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	ESTATUTOS SOCIAIS
Órgãos Sociais	Conselho de administração	Formação ou plano de formação dos conselheiros	3
		Número de conselheiros (5 à 11)	18
		Regimento interno	16
		Plano de renovação (formação, capacitação)	1
		Avaliação anual	24
	Conselho consultivo	Existência	2
	Comitês	Social	2
		Educativo	5
		Técnico	1

Fonte: GIFE (2016) e adaptado pelo autor

O primeiro eixo a ser discutido, diz respeito aos órgãos sociais, procurando averiguar nos estatutos, alguns subcomponentes no conselho de administração, conselho consultivo e comitês, considerados como boas práticas de governança. Conforme pode ser observado na tabela 1, verifica-se que a maioria das cooperativas não prevêem em

seus estatutos, a formação e capacitação de seus conselheiros/diretores, responsáveis pelo direcionamento estratégico e processo decisório da cooperativa. Isto dificulta a organização, na consecução de seus objetivos e na sua sustentabilidade diante do segmento em que atua, pelo fato desses dirigentes não possuir conhecimentos necessários para a realização das atividades do cargo.

Com isso, é possível verificar, que apenas um estatuto fixa um plano de renovação desse conselho com formação/capacitação. O que acaba dificultando a gestão e controle do empreendimento, deixando esses processos burocráticos, dando espaço para erros organizacionais, ocasionados por futuros conselheiros incapacitados para o cargo. Tornando nesta ocasião um processo desgastante para cooperativa: o processo de adaptação dos cooperados/gestores a cada mandato.

Nos componentes de conselho consultivo e comitês (social, educativo e técnico), o objetivo era constatar a existência destes, asseguradas nos estatutos, o que, no entanto foi verificada em baixa.

A falta do conselho consultivo profissionalizado pode acarretar em riscos e perdas para cooperativa, pelo fato dos cooperados/conselheiros não obterem conhecimentos específicos de determinada área, como exemplo na aquisição de insumos ou de uma tecnologia de informação.

Os núcleos funcionam como uma ferramenta de Organização do Quadro Social (OQS), que permite uma maior participação dos cooperados nos assuntos de sua cooperativa, além disso, os comitês educativos e sociais tornam-se importantes meios de ensino e educação cooperativista, e instrumentos de formações e capacitações. Mas que, principalmente, transmite ao cooperado o sentido de pertencimento ao seu negócio, o que podemos dizer segundo os dados apresentados, que essas cooperativas podem ter um quadro social de cooperados que não participam ou deixam de participar dos assuntos referentes a cooperativas.

De boas práticas de governança cooperativa, podemos averiguar quanto ao número de conselheiros, que na maioria estão de acordo com o manual. Também, em totalidade, a avaliação anual da gestão dos conselheiros, é prevista em todos os estatutos. Outro indicador relevante é o regimento interno do conselho, que pode instaurar processos e procedimentos para ajudar na realização das gestões atuais e futuras.

No eixo Controle e Supervisão Financeira e Econômica, trataremos dos componentes: conselho fiscal e prestação de contas. Segue como instruções para a

realização dessas boas práticas, a exigência de formação específica para a atuação neste cargo de fiscalização. No entanto, apenas três estatutos antevêm a formação dos conselheiros antes de atuarem na fiscalização.

É necessário o conhecimento sobre demonstrações contábeis, financeiras, atos administrativos, e etc., para que o conselho fiscal atue de forma adequada, e consiga possibilitar a transparência nos negócios da cooperativa, além de conferir se as atividades realizadas pelo conselho de administração estão em conformidade com os objetivos dos cooperados. O que não pode ser visto na maioria dos estatutos analisados, conforme a tabela 2.

Tabela 2: Controle e supervisão financeiros e econômicos

EIXOS	COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	ESTATUTOS SOCIAIS
Controle e supervisão financeiros e econômicos	Conselho fiscal	Formação ou experiência	3
		Política de formação dos conselheiros	3
		Regimento interno	3
	Prestação de contas	Registros de atividades Financeiras e econômicas	22
		Demonstrações contábeis são auditadas por organização independente	13
		Auditoria interna ou Independente	17
		Divulgação	20

Fonte: GIFE (2016) e adaptado pelo autor

Conforme a tabela 2, apenas três estatutos prevê a elaboração do regimento interno, que regula o funcionamento das atividades e procedimentos do conselho fiscal. Sendo assim, podem existir atrasos, principalmente na troca dos conselheiros, nas atividades realizadas por esse cargo, em decorrente da adaptação dos mesmos no cargo.

No componente de prestação de contas, é possível verificar com facilidade os registros financeiros e econômicos das cooperativas agropecuárias, além de obter confiabilidade nas informações contábeis auditadas por organizações qualificadas, e, em maioria, verificamos apoio de auditorias independentes em função de melhorias para realidade da cooperativa.

O terceiro eixo, estratégia e gestão, procurou analisar nos estatutos a formalização da diretoria executiva, responsável por executar as deliberações do conselho administrativo/diretoria. O manual de governança cooperativa considera como

importante a existência da gestão executiva, mas sem acúmulo de funções. Apesar da maioria dos estatutos apresentarem a diretores executivos, na maioria, com acúmulo de cargos. Conforme a seguir:

Tabela 3: Estratégia e gestão

EIXOS	COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	ESTATUTOS SOCIAIS
Estratégia e Gestão	Gestão executiva	Existência	17
		Inexistência de acúmulo de cargos	5
		Avaliação	8
	Gestão de pessoas	Política de remuneração e Benefícios para funcionários	0

Fonte: GIFE (2016) e adaptado pelo autor

Aqui se pode constatar que poderá existir uma centralização nas decisões, e a imparcialidade nas deliberações, já que um mesmo conselheiro pode atuar em duas áreas ao mesmo tempo, o que não é recomendável como prática de governança. Além disso, percebemos que em nenhum dos estatutos analisados, pressupõe política de remuneração e benefícios para funcionários.

Trataremos na tabela 4, Políticas institucionais, fragmentada em: Código de conduta /Ética; Canal de denúncias; Conflitos de interesses; e educação e formação cooperativista ou capacitação. Ao ser analisado sobre medidas de sentido educacional, podemos ver que quase a totalidade dos estatutos, estabelece cursos, formações e capacitações voltadas para educação cooperativista, o que garante o fortalecimento da doutrina e estimula a cultura cooperativista.

Tabela 4: Políticas institucionais

EIXOS	COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	ESTATUTOS SOCIAIS
Políticas Institucionais	Código de conduta / Ética	Existência aprovada pelo Conselho de administração	0
	Canal de denúncias	Existência	0
	Conflitos de interesses	Existência	0
	Cursos, formação, capacitações, educação cooperativista	Medidas de sentido Educacional	20

Fonte: GIFE (2016) e adaptado pelo autor

Nota-se que não foi possível encontrar a existência nos estatutos sociais, um canal de denúncias formalizado, o que possibilitaria o próprio cooperado realizar a fiscalização de sua cooperativa, ou mecanismos de resolução dos conflitos de interesses, e nenhuma medida de definição de responsabilidades sociais, econômicas e

ambientais, ou seja, os conselhos de administração não adotam códigos de conduta ou ética.

E por fim, no eixo Transparência e relação com partes interessadas, procuramos analisar, os procedimentos estabelecidos pelos estatutos, nos processos de divulgações de informações por meio de relatórios, boletins, sites, revistas, etc., a caráter informativo para os cooperados, de quaisquer atividades econômicas e financeiras exercida pela cooperativa, para além daquelas exigidas por lei.

Assim podemos verificar que a maioria dos estatutos não pressupõe condutas de transparência para com seu quadro social, como objetivo de facilitar o acesso dos cooperados a documentos, ou relatórios de atividades desenvolvidas pela diretoria, entre outros assuntos referentes aos procedimentos da cooperativa.

Ainda no mesmo eixo, constam que seis estatutos garantem ao cooperado o acesso a documento e relatórios, que ficariam disponíveis em suas respectivas sedes administrativas, porém, esses estatutos não asseguram a maneira de como são redigidos, se é de forma clara e objetiva ou técnica, que poderá ou não facilitar o entendimento dos documentos quando consultado pelos cooperados.

Tabela 5: Transparência e relação com partes interessadas

EIXOS	COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	ESTATUTOS SOCIAIS
Transparência e relação com partes interessadas	Divulgação de informações	Anuais, boletim, relatórios, sites e revistas	6
	Transparência	Relatórios acessíveis	6
	Reuniões preparatórias	Pré-assembleias	5

Fonte: GIFE (2016) e adaptado pelo autor

Ainda verifica-se a existência de iniciativas de reuniões preparatórias para assembleia geral, o que facilita nas deliberações e assuntos a serem discutidos em assembleia geral, podendo assim ter uma maior participação dos cooperados nas ações de decisões das cooperativas.

Como nas características das cooperativas agropecuárias, a abrangência de vários municípios circunvizinhos no seu quadro social, pode ser de grande valia a adoção da governança cooperativa, pois esta procura aproximar o cooperado, que nesse caso se daria pelos comitês organizados por região, das decisões e atividades da cooperativa. E ainda, através desse grupo homogêneo, levar ao conselho de

administração suas necessidades, podendo assim a cooperativa estar em consonância com seus objetivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados apresentado pelo presente estudo, pode-se constar a importância da adoção de Boas Práticas de Governança Cooperativa, como forma de assegurar a abrangência da realização dos objetivos das cooperativas agropecuárias em conformidade com os interesses de seus associados.

Diante das análises dos estatutos, é possível deduzir que as cooperativas agropecuárias em sua maioria, possuem centralização das deliberações e poder, o que se dá pelo fato de que existe na maioria dos estatutos um acúmulo de funções, o que não permite a participação de outros cooperados em órgãos da cooperativa. Além disso, nota-se que não existe, em maioria, a institucionalização dos comitês ou núcleos sociais, educacionais ou técnicos, sendo estes formados por cooperados, principalmente, que apesar de não ter funções deliberativas, garantia a participação mais ativa do quadro social.

Esses comitês também permitiriam a formação de futuros gestores, e a difusão da doutrina cooperativista para os cooperados e seus familiares, promovendo a educação ao seu quadro social. A profissionalização de capacitação de cooperados para atuarem em cargos administrativos e fiscalizadores dentro das cooperativas, é pré-requisito da governança cooperativa, amenizando assim qualquer possibilidade de erros, ou até mesmo, excluído ricos desnecessários.

O manual tem por fim descentralizar o poder dentro da cooperativa, horizontalizando a gestão, controle e deliberações, de maneira que possa ter uma quantidade maior de envolvimento de cooperados, através de conselhos consultivos e da organização do quadro social, que pode ter o mesmo papel. Resultando assim na resolução de conflitos de interesses advindo das decisões verticalizadas.

Será necessário para implantação e desenvolvimento da governança, alocações e investimentos de recurso financeiro e pessoal. Cabendo aos diretores e dirigentes o levantamento da capacidade e necessidade de sua cooperativa na adoção dessas práticas, averiguando os benéficos provenientes da adoção para a

profissionalização da gestão e sustentabilidade da cooperativa na prestação de seus serviços.

Vale ressaltar que os benefícios advindos da governança poderão agregar valores para a imagem da cooperativa, melhorando seus relacionamentos com as partes envolvidas. Podendo também, atuar como instrumento de desenvolvimento da comunidade onde está inserida. A finalidade desta pesquisa não foi esgotar o assunto e a abrangência da governança cooperativa, ou sequer, delimitar seus benefícios apenas para o segmento agropecuário, mas sim, observa o quanto este ramo está se adequando ou fazendo uso dos arranjos da governança para melhoria em suas operacionalizações, cabendo aqui novas pesquisas, novos dados, que ajude a elaborar melhores formas de implantação e expansão da governança cooperativa em todo o seguimento cooperativista.

6. REFERÊNCIAS

LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971 **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 05 Abr. 2016.

Aliança Cooperativa Internacional (ACI). **Princípios cooperativistas.** Disponível em: <aci.coop> Acesso em: 30 Abr. 2016.

Comissão de Valores Mobiliários (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Rio de Janeiro, RJ: CVM, 2002. 11p. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cartilha.pdf>> Acesso em: 11 Abr. 2016.

DAL PAI, L. Governança corporativa & ética nas organizações. **Saber Acadêmico**, v. 6, p. 90-100, 2008. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/revista>> Acesso em: 15 mar. 2016.

Filho J. R. F, O conceito e a prática de governança cooperativa. In: VENTURA, E. C (Coord. Geral), Filho J. R. F; Soares, M. M (Coordenação.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB, 2009. 256 p. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em: 28 fev. 2016.

GRUN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Rev. bras. Ci. Soc.** [online]. 2003, vol.18, n.52, pp.139-161. ISSN 1806-9053. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> Acesso em: 30 Mar. 2016.

Grupo de Institutos Fundações e Empresas – (GIFE). **Indicadores de Governança**. Disponível em: <<http://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/>> Acesso em: 02 Mai. 2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Dados representativos mercadológicos por segmento**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 20 mar. 2016.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa\[1\].pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa[1].pdf)> Acesso em: 03 mar. 2016.

_____. **Boas Práticas de Governança**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>> Acesso em: 10 mar. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). **Boas Práticas de Governança Cooperativa**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>> Acesso em: 28 fev. 2016.

_____. **Ramo Agropecuário**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>> Acesso em: 10 mar. 2016.

SIFFERT, N. F. F. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro. V.5, n.9, p. 123-46, junho de 1998. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/c_onhecimento/revista/rev906.pdf> Acesso em: 15 mar. 2016.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: SILVEIRA, D. T.; GERHARDT, T. E. (Org.). Métodos de Pesquisa. Rio Grande do Sul: 2009.

VALADARES, J. H. Participação e poder: o Comitê Educativo na cooperativa agropecuária. 63 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração Rural). Universidade Federal de Lavras, Lavras/MG, 1995.

YOUNG, L. H. B. **Sociedades Cooperativas – Resumo Prático**. 8ª ed., Curitiba: Juruá, 2008. 236p.