

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
BACHARELADO EM DESENVOLVIMENTO RURAL
PLAGEDER

DEISE DE MOURA TOLFO

**COOPERATIVISMO E GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA
DE FRUTICULTORES DE PANAMBI/RS**

Porto Alegre

2022

DEISE DE MOURA TOLFO

**GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÃO EM COOPERATIVAS: UM ESTUDO
SOBRE A FRUTIPAN**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural - PLAGEDER, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Desenvolvimento Rural.

Orientador(a): Prof.^a Dr. Daniela Oliveira

Porto Alegre

2022

DEISE DE MOURA TOLFO

**GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÃO EM COOPERATIVAS: UM ESTUDO
SOBRE A FRUTIPAN**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural - PLAGEDER, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Desenvolvimento Rural.

Aprovada em: Porto Alegre, ____ de _____ de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Nome Completo – Orientador [caso o orientador faça parte da banca examinadora]
UFRGS [sigla da Instituição]

Profa. Dra. Nome Completo - [titulação + nome completo e sem abreviações]
Instituição

Prof. Me. Nome Completo
Instituição

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de diversas pessoas, dentre as quais agradeço:

A minha orientadora, Professora Dr.^a Daniela Oliveira, que dedicou parte de seu tempo para me auxiliar nesta caminhada.

Aos professores e tutores do Curso de Bacharelado em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, os quais foram fundamentais para esta etapa de conclusão de curso.

A todos os colaboradores e participantes da pesquisa, que detiveram um tempo para repassar as informações necessárias para a obtenção dos resultados da pesquisa.

A minha querida filha, Catieli Tolfo, pelas minhas ausências e afastamento proporcionado pelas demandas do curso.

Ao meu esposo, Rudinei Estarleu Tolfo, pela compreensão em relação a minhas ausências e viagens até o Polo UAB de Três de Maio, e por todas as palavras de incentivo proferias desde o início do curso.

A minha querida mãe, Marli Leal, que sempre me incentivou a estudar e nunca desistir de meus objetivos.

A todos os colegas do curso que participaram desta caminhada, em especial a colega Rozelaine Rubia D'Almeida Bueno, pela parceria durante toda essa jornada.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo descrever a percepção dos cooperativados, conselheiros, presidente e gestor da Frutipan frente às estruturas de governança praticadas, as quais são orientadas por meio da participação dos cooperativados. Desta forma, o percurso metodológico ocorreu através da pesquisa fenomenológica com objetivos descritivos. Quanto à natureza da abordagem destaca-se que o estudo é contemplado através de investigação qualitativa. A metodologia apoiou-se na aplicação de um questionário com dez participantes, que buscou identificar sua percepção sobre governança e tomada de decisão. A transcrição das entrevistas e a realização da análise de conteúdo foram as técnicas escolhidas para obtenção dos resultados da pesquisa. Para tanto, foram delimitadas as seguintes categorias analíticas para a descrição dos resultados: i) Caracterização do gestor, conselheiros e cooperativados; ii) Descrição dos aspectos hierárquicos da cooperativa; iii) Percepção dos participantes sobre os processos de governança e tomada de decisão na cooperativa. Pode-se concluir que a cooperativa Frutipan desempenha seus processos de governança em acordo aos princípios do cooperativismo e as decisões tomadas em relação ao futuro da cooperativa se estabelecem nos critérios democráticos, pelos quais, cada cooperativado decide através de seu voto.

Palavras-chave: Cooperativismo; Governança; Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The present study aimed to describe the perception of cooperative members, counselors, president and manager of Frutipan in relation to the governance structures practiced, which are guided through the participation of cooperatives. In this way, the methodological course took place through phenomenological research with descriptive objectives. As for the nature of the approach, it is noteworthy that the study is contemplated through qualitative research. The methodology was based on the application of a questionnaire with ten participants, which sought to identify their perception of governance and decision-making. The transcription of the interviews and the performance of the content analysis were the techniques chosen to obtain the research results. Therefore, the following analytical categories were defined for the description of the results: i) Characterization of the manager, counselors and cooperative members; ii) Description of the hierarchical aspects of the cooperative; iii) Participants' perception of governance and decision-making processes in the cooperative. It can be concluded that the Frutipan cooperative performs its governance processes in accordance with the principles of cooperativism and the decisions taken regarding the future of the cooperative are established within the democratic criteria, which each cooperative decides through its vote.

Keywords: Cooperativism; Governance; Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa do zoneamento de microrregiões e localização de Panambi.....	20
Figura 2 – Estrutura Básica de Governança Cooperativa.....	33
Figura 3 – Organograma da cooperativa Frutipan.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados.....	38
Gráfico 2 – Grau de escolaridade dos participantes.....	39
Gráfico 3 – Participação dos entrevistados na assembleia geral da Frutipan.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise da pesquisa.....	18
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de cooperativas por segmentos no Brasil.....	29
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNCoop – Confederação Nacional das Cooperativas

DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf

ECODA – Confederação Europeia de Associações de Diretores

FRUTIPAN – Cooperativa dos Fruticultores de Panambi LTDA

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil

OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina

PEAF – Programa Estadual da Agroindústria Familiar

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sescoop - Serviços Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivos Geral.....	13
1.1.2	Objetivos Específicos.....	13
2	METODOLOGIA	15
2.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	15
2.2	COLETA DE DADOS.....	16
2.3	ANÁLISES DOS DADOS.....	17
2.4	O CASO EM ANÁLISE: A COOPERATIVA DE FRUTICULTORES DE PANAMBI LTDA	19
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
3.1	COOPERATIVISMO.....	23
3.1.1	Cooperativismo no Brasil.....	26
3.1.2	Cooperativismo na agricultura familiar.....	30
3.2	GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	31
3.2.1	Boas práticas de governança em cooperativas.....	34
3.3	ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	35
4	RESULTADOS	37
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS COOPERADOS DA FRUTIPAN.....	37
4.2	ASPECTOS HIERÁRQUICOS DA COOPERATIVA FRUTIPAN.....	40
4.3	GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS COOPERATIVADOS DA FRUTIPAN.....	43
5	CONCLUSÕES	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	53
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCL.....	54

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo se apresenta como uma alternativa que permite a organização de atividades econômicas e sociais, de forma participativa, orientadas pelas necessidades de seus membros, que almejam obter qualidade de vida. Segundo Pies, Baggio e Romeiro (2017), os vínculos estabelecidos nesses empreendimentos são constituídos pela essência da participação, da ajuda mútua, pela união dos esforços individuais e coletivos e pelo princípio democrático.

Os preceitos da governança em empreendimentos cooperativos estão imbricados nas questões que norteiam os processos administrativos organizacionais, que por meio da hierarquia permitem a ocorrência dos processos decisórios. A Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971 assegura que os processos governança de cooperativas singulares ou centrais devem ser conduzidos por meio da assembleia geral anual, de modo que, aos associados cabe a responsabilidade de participação, em que é garantido o direito de voto para as decisões da cooperativa. A administração da cooperativa deve ser conduzida pelos membros do conselho de administração, ou diretoria, os quais devem ser eleitos pelos sócios, por um período de até quatro anos. Também deve apresentar um conselho fiscal, que deve ser eleito anualmente, e ter pelo menos dois terços do total de membros renovados no período (BRASIL, 1971).

As boas práticas de governança de cooperativa requerem qualificação e habilidades dos membros que fazem parte da diretoria e dos conselhos, pois são eles que estabelecem os fluxos administrativos e fiscais no sistema. A compreensão de regras e as atribuições legais de cada membro deve ser considerada para que o processo de governança seja realizado de forma coerente com os propósitos da cooperativa (DAVIS; NETO, 2010).

Diante da relevância da temática que abrange as boas práticas de governança cooperativa, este estudo versa sobre a compreensão dos princípios da governança e dos processos decisórios desempenhados pela cooperativa de produção agroindustrial Frutipan, situada no município de Panambi, que agrega um conjunto de especificidades que perpassam o segmento da agricultura familiar e dos sistemas cooperativos. Para tanto, objetiva-se descrever os processos de governança da referida cooperativa, a fim de compreender como é seu funcionamento e qual é a percepção dos gestores, conselheiros e cooperativados quanto aos preceitos da governança e decisões que envolvem a cooperativa Frutipan.

Com base nessas considerações, o referido estudo pretende identificar como a cooperativa organiza seus processos de governança, na perspectiva de compreender de que forma as decisões são tomadas. Além disso, pretende-se também entender a percepção dos gestores, conselheiros e cooperativados em relação às formas de governança e decisões da

cooperativa. Para isso estabeleço o seguinte problema de pesquisa: Como ocorrem os processos de governança e tomada de decisões e quais as percepções dos gestores e dos cooperativados da Frutipan em relação aos referidos processos?

Para responder esta pergunta pretende-se buscar o reconhecimento detalhado das especificidades e dos processos de governança da cooperativa a fim de identificar sua hierarquia e suas relações entre membros dos conselhos, gestores e cooperativados. Outra estratégia utilizada pela pesquisa consiste em buscar compreender a percepção do gestor, dos conselheiros e dos cooperativados em relação à governança e as decisões tomadas em favor da cooperativa.

Estes dados serão coletados através de entrevistas semiestruturadas com o gestor, conselheiros e cooperativados, na intenção de extrair informações sobre a estrutura hierárquica da cooperativa, e as funções desempenhadas pelos sócios, no que diz respeito suas decisões democráticas.

O estudo organiza-se por sessões que partem da introdução, em que apresento o problema e os objetivos geral e específicos do trabalho. Na segunda sessão apresento a metodologia onde destaco aspectos relacionados à coleta, classificação e análise dos dados, os quais estipulam as ações pontuais do pesquisador no campo de análise das informações. Na seção seguinte, seção 3, apresento a revisão bibliográfica, mostrando algumas vertentes científicas que possibilitam compreensões acerca da natureza do cooperativismo, suas funções para a sociedade, as formas de governança, e dados sobre a atuação de cooperativas no Brasil. Posterior a essa verificação bibliográfica, na seção 4 apresento os resultados da pesquisa, que teve por enfoque as particularidades de uma cooperativa, situada no município de Panambi. Na última seção, apresento algumas conclusões.

1.1 OBJETIVOS CENTRAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste estudo é: analisar os processos de governança e tomada de decisões e as percepções dos gestores e dos cooperativados da Frutipan em relação aos referidos processos.

1.1.2 Objetivos específicos

Para compreender como ocorrem as dinâmicas que envolvem os princípios da governança e processo de tomada de decisão na percepção dos gestores, conselheiros e cooperativados da referida cooperativa, aponto os seguintes objetivos específicos:

- (i) Descrever o organograma da cooperativa e o modo como os conselhos funcionam e se relacionam com os associados.
- (ii) Identificar e analisar a percepção dos gestores/conselheiros quanto aos processos de governança e tomada de decisões;
- (iii) Identificar e analisar a percepção dos cooperativados, quanto aos processos de governança e tomada de decisões.

2 METODOLOGIA

Esta sessão tem por enfoque esclarecer quais serão os procedimentos adotados pela pesquisadora para que os objetivos da pesquisa sejam atingidos. Para tanto, optou-se por dividir essa sessão em subseções, a fim de facilitar a compreensão do leitor quanto à classificação da pesquisa, coleta e análise dos dados e também as características que permeiam o objeto de estudo.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa emprega uma abordagem qualitativa, pela qual se busca evidenciar os fenômenos que se apresentam no contexto dos sujeitos investigados. As particularidades da pesquisa qualitativa permitem identificar, por meio do contato entre o investigador e seu objeto, os vínculos existentes entre o mundo objetivo e as subjetividades. Conforme Martins (2004), o método qualitativo apresenta um viés orientado ao aprofundamento de um estudo, em que considera a percepção dos sujeitos frente a determinadas questões, e a descrição das informações mais relevantes para o objetivo da pesquisa. Augusto (2014) define que a pesquisa qualitativa se norteia pela concepção interpretativa e descritiva sobre a percepção dos sujeitos acerca da realidade.

Com base nas evidências ponderadas por Martins (2004) e Augusto (2014), as motivações ao realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa vinculam-se ao intento de compreender em profundidade como o fenômeno da governança e da tomada de decisão é compreendido pelos gestores, conselheiros e cooperativados da Frutipan.

Gil (2002) destaca que, a escolha pelo estudo exploratório decorre da necessidade de investigar fenômenos que transcorrem à sociedade e as diversas perspectivas de desenvolvimento, os quais só podem ser visibilizados através de estudos aprofundados. Já com relação ao enfoque descritivo, destaca-se que boa parte do arcabouço teórico-metodológico desta pesquisa objetivará caracterizar o objeto e seu ambiente, o qual se constitui pelos processos organizacionais conduzidos pelos gestores das agroindústrias rurais familiares. Para tanto, os estudos descritivos permitem gerar as evidências empíricas necessárias para tomar conhecimento sobre as características de objetos de análise. Essas descrições são reconhecidas conceitualmente como estudos etnográficos, os quais se manifestam pela imagem fiel das vivências observadas. Eles envolvem a interpretação e conceitualização sendo escritos de forma

que o leitor possa extrair suas conclusões e generalizações a partir dos dados coletados (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

Quanto aos meios estratégicos para a consecução do estudo, buscou-se eleger a pesquisa de campo como a mais adequada para atingir os objetivos da investigação científica. Conforme Spink (2003), essa forma de estratégia é muito utilizada em pesquisas que envolvem a psicologia social, e seu principal atributo consiste na sua tipologia, que infere ao pesquisador seu contato direto com o campo de ação, que é delimitado pela “vida cotidiana”.

Com base nestas considerações evidencia-se que para alcançar os resultados da pesquisa, adotou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, com objetivos fenomenológicos e descritivos, realizados através de pesquisa bibliográfica (livros, teses, dissertações e artigos científicos), documental (análise de leis, decretos, portarias, resoluções, estatutos, atas e projetos relacionados à Frutipan) e de campo, esta última instrumentalizada a partir de entrevista semiestruturada com o gestor da cooperativa e estruturada com os cooperativados da Frutipan.

2.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados e suas análises são evidenciadas por meios criativos e dinâmicos, em que o investigador é o responsável pela organização dos dados conceituais e analíticos da pesquisa, de modo que esse processo propicia um refinamento das interpretações. Nesse sentido, torna-se fundamental reconhecer que esses processos ocorrem em fases, sendo que o seu primeiro estágio se refere ao descobrimento em progresso, ou identificação dos elementos a serem investigados. Em um segundo momento é realizado a coleta dos dados (codificação e refinamento). E por fim, a relativização dos conhecimentos (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

No que se refere à coleta de dados pretende-se obtê-los a partir de entrevistas semiestruturadas com alguns dos membros da referida cooperativa. Trivinos (1987) enfatiza que as entrevistas semiestruturadas permitem um detalhamento e aprofundamento sobre os significados do objeto, que possibilitam identificar elementos que interessam para o pesquisador.

Diante da intenção de detalhar e aprofundar o estudo sobre governança cooperativa, foi realizado dez entrevistas, uma aplicada ao gestor, uma ao representante do conselho administrativo, outra ao representante do conselho fiscal, e as demais com os cooperativados.

As entrevistas foram aplicadas em forma de roteiro, evidenciado por meio do Apêndice A, que elenca perguntas sequenciais que buscaram esclarecer aspectos relacionados ao

funcionamento da cooperativa, sua hierarquia e aspectos sobre os processos de tomada de decisão. O tempo médio planejado e utilizado para a realização das entrevistas foi de uma hora, tendo em vista disponibilidade do participante.

As informações repassadas ao pesquisador por meio das entrevistas semiestruturadas e tiveram suas diretrizes descritas pelo instrumento denominado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (TCLE), o qual se encontra descrito no Apêndice B. Conforme Campinas e Barros (2006), esse documento possui o intuito de preservar o uso de dados dos participantes e passar segurança quanto aos procedimentos utilizados pelo pesquisador. Desse modo, o documento foi apreciado e assinado por cada participante do processo de coleta de dados.

As entrevistas realizadas pelo pesquisador no campo de ação foram gravadas através de aplicativo de áudio de um *Smartphone*. Quanto ao uso dessas tecnologias, Belei (2008) enfatiza que uso do gravador durante o processo de coleta de dados é indispensável, pois preserva o conteúdo original, por meio do registro do som, e da captação de elementos sonoros, como palavras, silêncios, mudanças no tom da voz, os quais podem ser elementos de análise relevantes e podem contribuir para o atendimento dos objetivos das pesquisas qualitativas.

Após a coleta e gravação dos relatos dos participantes da pesquisa, foi realizado a transcrição e análise dos dados, dos quais possibilitaram a obtenção dos resultados por meio da categorização dos elementos evidenciados, considerados a partir da proposta de pesquisa objetivada na intenção de identificar os processos de governança e tomados de decisão da Frutipan.

2.3 ANÁLISES DOS DADOS

Na metodologia qualitativa, o pesquisador observa o cenário e as pessoas em uma perspectiva holística, em que o ambiente ou os grupos não são reduzidos a variáveis, mas considerado na totalidade. O pesquisador qualitativo estuda as pessoas no contexto e nas situações em que se encontram. Existe uma sensibilidade aos efeitos que eles próprios causam nas pessoas, consideradas objeto de seu estudo, que assumem um comportamento naturalístico, onde as interações ocorrem de forma natural, e não intrusiva (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

Os dados obtidos pelas entrevistas foram transcritos pela pesquisadora que posteriormente realizou sua organização e refinamento das informações. Conforme Taylor e Bogdan (1984), em análises de discursos deve-se ter o cuidado em reconhecer as palavras e expressões que apresentem relação com o fenômeno a estudar. Diante disso, o pesquisador deve atentar-se para que sua percepção possa conduzir o processo de análise dos dados.

Soares (2007) infere que as pesquisas de caráter social são muito complexas, e o pesquisador possui unidades muito extensas para a realização das análises. Estas unidades de análises são constituídas por elementos heterogêneos e diversos, dos quais se busca o reconhecimento de suas características. Portanto, torna-se fundamental que o pesquisador se utilize de técnicas que possibilitem a realização de um tratamento adequado às informações coletadas.

Nesse sentido, evidencia-se que o procedimento para a realização da análise de dados será viabilizado por meio da técnica denominada “Análise de Conteúdo”. Segundo Caregnato e Mutti (2006) esta é uma prática muito utilizada pelos cientistas sociais, e prevê a análise minuciosa das palavras, permitindo de forma prática e objetiva formalizar deduções que podem ser replicadas a um contexto social. A esse respeito, Sousa e Santos (2020) destacam que esse método é defendido por Laurence e Bardin, e vem sendo muito utilizado em pesquisas qualitativas. Sua principal função é permitir análise dos processos comunicativos oriundos do campo de ação do pesquisador, de modo sistemático e objetivo, que possibilitem descrever o conteúdo das mensagens e suas condições de produção e recepção. A técnica que Bardin infere é viabilizada em três fases: a pré-análise; o levantamento das informações, sua organização (categorização ou codificação); e interpretação e obtenção dos resultados (SOUSA; SANTOS, 2020).

Com base nas atribuições da técnica de Análise de Conteúdo foi realizada uma análise inicial em relação ao objeto de estudo, e suas possíveis relações com os conceitos que abarcam os processos de governança e tomada de decisão em cooperativas agroindustriais. Para tanto, define-se que o levantamento de informações foi orientado pelos questionamentos realizados ao gestor, de modo que sua formulação teve por base as categorias de análise conforme demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1- Categorias de análise da pesquisa

Identificação	Categorias de análise	Subcategorias de análise
Categoria 1	- Caracterização do gestor, conselheiros e cooperativados	- Histórico familiar; - O Gênero, idade, escolaridade, suas relações com a cooperativa Frutipan
Categoria 2	Aspectos hierarquicos da Cooperativa	- Organograma da cooperativa - Funções de cada membro da cooperativa
Categoria 3	- Governança e tomada de decisão na percepção do gestor e conselheiro	- Relações e formas de poder; - Ações e escolhas

Categoria 4	-Governança e tomada de decisão na percepção dos cooperativados	- Relações e formas de poder; - Ações e escolhas
--------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O Quadro 1 busca evidenciar os elementos que serviram de base para a obtenção dos resultados da pesquisa. Nesse sentido, salienta-se que a primeira categoria buscou identificar aspectos pertinentes as particularidades de cada participante, enfatizando suas características e relações com a cooperativa. A segunda categoria buscou identificar como se constitui a estrutura hierárquica da cooperativa e as funções exercidas pelos seus membros. Já as categorias 3 e 4 buscaram evidenciar as formas de poder desempenhados por cada membro, e suas escolhas em relação aos objetivos da cooperativa.

Com base na evidência destes elementos chegou-se às conclusões da pesquisa, as quais foram obtidas pelo reconhecimento da estrutura hierárquica da cooperativa, na perspectiva de compreender os processos de governança e de tomada de decisão de seus membros.

2.4 O CASO EM ANÁLISE: A COOPERATIVA DE FRUTICULTORES DE PANAMBI LTDA

A Cooperativa de Fruticultores de Panambi LTDA (FRUTIPAN) localiza-se na Linha Maranei, interior do município de Panambi, e apresenta um total de trinta e um associados. Desse total, quinze deles (51,7%) mantém vínculo com a agricultura familiar e quatorze deles (48,4%) não fazem parte da agricultura familiar (MDA, 2022).

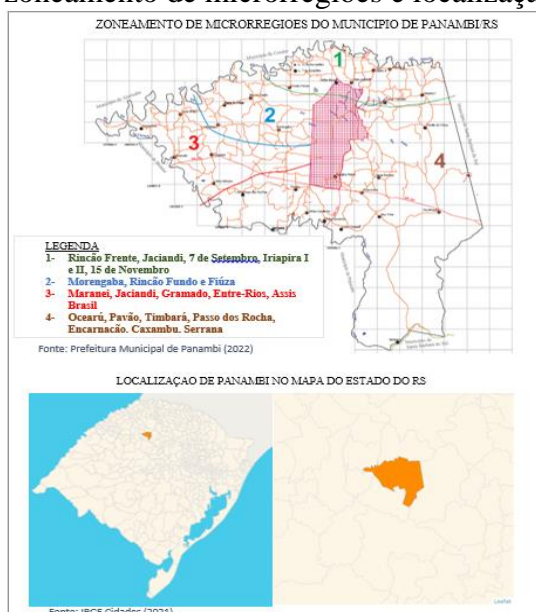
Conforme os dados apurados pelo Censo Agropecuário realizado no ano de 2017, existem no município de Panambi, 851 empreendimentos rurais distribuídos em uma área total de 37.749 hectares (IBGE, 2017). Estes estabelecimentos são constituídos por agricultores familiares e não familiares. A Política de Fortalecimento da Agricultura Familiar (BRASIL, 1996) proporcionou o reconhecimento da agricultura familiar como segmento. Por meio do Art. 3º da Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais (BRASIL, 2006), a definição da agricultura familiar brasileira foi delimitada em função das particularidades socioeconômicas das famílias e de suas condições em relação ao uso e posse da terra, e mão de obra. Diante disso, o acesso às políticas de fomento é realizado pela emissão da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), pela qual o produtor estabelece vínculos operacionais com a agricultura familiar Brasileira (SAMBUICHE *et al.*, 2016).

Com base nestes argumentos referencia-se que o município de Panambi apresenta um número oficial de 612 declarações ativas (DAP), demonstrando que a maioria dos agricultores do município são pertencentes ao segmento da agricultura familiar.

O espaço geográfico que a cooperativa se encontra sediada pertencente ao território pertencente ao município de Panambi. Sua localização compreende a faixa territorial que corresponde à região do planalto rio-grandense, na região Noroeste Colonial do estado do Rio Grande do Sul. Seus municípios limítrofes são: Condor e Ajuricaba ao norte, Santa Bárbara do Sul ao leste, Pejuçara ao sul e Bozano a oeste (PANAMBI, 2022). O município possui uma população estimada de 44.583 habitantes para o ano de 2021, com um índice de desenvolvimento humano municipal de (IDHM = 0,761) e um índice de Gini de 0,547 (IBGE, 2010; SEBRAE, 2020).

Com relação ao meio rural do município alguns dados foram apurados por meio do diagnóstico do Plano Estratégico Municipal 2020-2030 (PANAMBI, 2019), pelo qual evidenciou um potencial no que se refere à produção de hortifrutigranjeiros, bacia leiteira, turismo rural em expansão, criação de gado e suíno para abate, produção de grãos, escoamento e armazenagem, assim como a logística do meio rural. Do mesmo modo foi evidenciada a existência potencialidades diversas, reafirmadas pela viabilização do desenvolvimento da agroindústria familiar, a produção e o processamento de carnes suínas, ovinas e bovinas (PANAMBI, 2022). A Figura 1 demonstra o Zoneamento Microrregional do município e sua localização geográfica no estado do Rio Grande do Sul.

Figura 1 - Mapa do zoneamento de microrregiões e localização de Panambi



Fonte: Prefeitura Municipal de Panambi (2022) / IBGE Cidades (2021)

Em relação ao histórico da Cooperativa de Fruticultores de Panambi, ela iniciou suas atividades informais no ano de 1991, em decorrência da consolidação do Programa Estadual de Citricultura operacionalizado pela Emater/RS-Ascar. Este programa foi introduzido pelo governo do estado, e teve por objetivo estimular o plantio de citros, principalmente a laranja, no RS. Conforme o relato dos gestores, a proposta do programa na época era de promover a redução da comercialização das frutas com outros estados e fortalecer a cadeia produtiva local. Segundo o gestor da cooperativa,

[...] no ano de 1991 foi implantado 18 ha de laranja da variedade Valência que é uma laranja para suco e consumo *in natura*, onde a sua colheita é tardia, e ocorre entre os meses de setembro a janeiro, período o qual não há produção de laranja do tipo comum.

Após essa primeira ação, logo no ano posterior, foram implantados 26 hectares de laranja e bergamota a fim de proporcionar diversificação nas lavouras comerciais. Com o passar do tempo houve um gradual acréscimo em relação à área colhida, que passou de 18 hectares em 1991 para 33 hectares em 2017. Segundo os dados apurados pelo Censo Agropecuário realizado em 2017 existem no município 11 empreendimentos rurais que desenvolvem a citricultura de forma mais expressiva, produzindo naquele ano 331 toneladas do produto, extraídos de 17.000 pés, gerando uma receita bruta de 200 mil reais (IBGE, 2017).

A formalização inicial da atual cooperativa ocorreu no ano de 2001 por meio da criação da Associação dos Fruticultores de Panambi, a qual foi consolidada pelo propósito de melhor posicionar-se no mercado. A partir disso a Associação passou a contar com um espaço próprio cedido pela prefeitura municipal, a qual cedeu a estrutura de uma escola rural desativada, a fim de que se pudesse processar o suco de laranja *in natura*.

A partir da comercialização do suco extraído das primeiras safras, o grupo de sócios, orientados pelos extensionistas da Emater/RS-Ascar e pelos representantes da Secretaria da Agricultura do Município articularam-se formalmente a fim de constituir a Cooperativa dos Fruticultores de Panambi LTDA. Conforme a Ata de fundação, a Assembleia Geral ocorreu no dia 23 de outubro do ano de 2004, através de ato solene formalizado pelo grupo de 22 agricultores e membros da associação, que subscreveram os valores nominais de suas quotas partes de capital. Conforme o relato do gestor, houve a eleição da primeira diretoria que passou a realizar os ajustes e formalizar o Estatuto Social da Cooperativa, sendo aprovado com unanimidade.

Ainda em relação aos aspectos históricos da cooperativa, segundo o gestor entrevistado, o suco de laranja processado passou ser comercializado em vários municípios da região. Isso se deve graças ao cadastro realizado pela cooperativa junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o qual estabelece a legislação para essa categoria de produto. A regulamentação sanitária de bebidas possui especificações estabelecidas pela Instrução Normativa de n.º 49, que regulamenta os padrões de identidade e qualidade do suco de polpa de frutas (BRASIL, 2018).

No ano de 2014 a cooperativa vinculou-se ao Programa Estadual da Agroindústria Familiar (PEAF) o qual oportunizou regularizar sua situação quanto às normas e exigências sanitárias, fiscais e ambientais exigidas pelo estado. Por meio do acesso a PEAF a cooperativa acessou linhas de créditos específicas, que possibilitaram a aquisição de um veículo, e equipamentos mais modernos para qualificar o processo de beneficiamento do suco de laranja *in natura*. Conforme o relato do gestor, os mercados locais e regionais (PNAE, supermercados, padarias e restaurantes) foram fundamentais para o fortalecimento da cooperativa, visto que os resultados econômicos eram positivos e permitiam a divisão das sobras aos cooperados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão serão apresentadas algumas definições teóricas sobre o contexto do cooperativismo que teve sua origem na Europa, no período posterior a revolução industrial, que contou com a colaboração de figuras como Robert Owen, John M. Keynes, dentre outros. Esses foram os precursores dos princípios do cooperativismo, estabelecidos pela participação democrática, solidariedade, justiça social, dentre outros (SINGER, 2002; OLIVEIRA, 2010)

Além disso, busca-se contextualizar as particularidades do Cooperativismo no Brasil, o qual assume relevância para a economia do país, geração de renda e emprego, justiça e igualdade social (DA SILVA, 2017; LACOMBE, 2004; OCESC, 2002).

Outro aspecto que será discutido no decorrer desta sessão vincula-se a questão do cooperativismo e sua relação com a agricultura familiar, a qual possibilita o fortalecimento das unidades produtivas, que por meio da união e coletividade conseguem posições estratégicas para comercialização dos produtos da agropecuária (PINHO, 2004; MORAES; SCHWAB, 2019; ANDRADE; ALVES, 2013).

Também será evidenciado concepções acerca dos processos de governança cooperativa, que determinam os processos de gestão, e estratégias corporativas, que definem o ambiente organizacional de cooperativas (OCESC, 2022). A partir dessas considerações, busca-se demonstrar algumas inferências que a literatura destaca sobre as boas práticas de governança cooperativa (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2017; OCESC, 2022; IBGC, 2015).

Por fim, esta sessão busca discorrer sobre os processos de tomada de decisões em ambientes cooperativos, que dependem das boas práticas de governança e de estruturas hierárquicas operantes e centradas nos princípios cooperativos (ESAU; DEPONTI, 2020; LARA, 1991; PEREIRA; FONSECA, 1997).

3.1 COOPERATIVISMO

Conforme Singer (2002), o cooperativismo teve sua essência fundamentada pelos princípios da economia solidária. Para descrever o início desse processo, o autor menciona que ele teve seu marco na Grã-Bretanha após a revolução industrial, que reestruturou a sociedade sobre a lógica produtivista, que teve por consequência a expulsão dos camponeses dos domínios senhoriais. Surge deste novo formato o proletariado, o qual passou a realizar as atividades laborais nas novas indústrias sem nenhuma condição que pudesse estabelecer seus direitos. Dentro de tal contexto a figura de Robert Owen torna-se importante pelo fato de considerar que

a garantia de boas condições de trabalho poderia ser revertida em maior produtividade e que isso no longo prazo poderia ser Singer (2002) reconvertido em lucro para a indústria e desenvolvimento para a sociedade. Uma das causas que fez com que sua ideologia fosse difundida em maior escala se deve ao contexto da recessão marcado pela diminuição da arrecadação da indústria amplamente voltada para a produção bélica. Com o findar da Revolução Francesa em 1815 esse mercado se reduziu contribuindo para o desemprego e pobreza. Com base nessa situação houve uma mobilização por parte de Owen e de seus “seguidores” no intuito de reinserir esses trabalhadores aos postos de trabalho. Surge assim, as primeiras manifestações das aldeias cooperativas, orientadas para produção de subsistência baseada nas trocas de excedentes.

Singer (2002) destaca que no ano de 1930 John M. Keynes também reconheceu que a estratégia de reinserir os desempregados ao mercado de trabalho propondo melhores condições de vida lhes traria benefícios e lucros, porém seu plano e sua ideologia não foram implementados devido ao seu teor que almejava transformar o sistema capitalista em socialista. Segundo o autor, apesar de não ter sido aderido em sua totalidade, outros grupos mantiveram o espírito Owenista e organizaram inúmeras cooperativas de cunho econômico e solidário auxiliando a consolidação das diretrizes trabalhistas, de greve, e do fortalecimento dos sindicatos. Infere-se nesse contexto em meados da década de 30 a ocorrência das lutas sociais entre os sindicatos e os donos dos meios de produção. Os patrões iniciaram uma série de opressões aos trabalhadores na intenção de reduzir a atuação das forças sindicalistas.

O autor menciona outro movimento difundido na França por Charles Fourier que possuiu similaridades ao modelo britânico no que se refere a humanização do trabalho. Para ele o trabalho deveria estar atrelado ao interesse e aos desejos dos indivíduos. Por outro lado, não estava totalmente direcionado às causas coletivas e buscava atrair investimentos de capitalistas em seu modelo. Diante destes dois modelos, o de Owen e de Fourier compreende-se que foram tratados pelo autor, como uma parte histórica clássica derivada do socialismo utópico que foi muito importante para as concepções referentes ao cooperativismo.

Outro grande marco para história do cooperativismo teve seu início na Europa, o qual teve seu fortalecimento atribuído à formalização do grupo dos Pioneiros Equitativos de Rochdale. Segundo Singer (2002) este grupo foi criado pelo interesse em promover uma aldeia autossuficiente, de forma a apoiar os demais segmentos com os mesmos propósitos. A partir deles surgem os princípios norteadores do cooperativismo que se define pela forma democrática, livre ao acesso e regulamentada para seus membros. Possuem ideologias que prezam pela educação e são contrários ao egoísmo e se mantêm neutros com relação à política

e religião. Também destaca que seus propósitos estavam concentrados sobre a política da autogestão na perspectiva de migrarem do formato de cooperativa de consumo para cooperativa de produção. As cooperativas mistas do ramo do atacado e varejo desenvolveram atividades mais prósperas do que as de produção. Após a Segunda Guerra Mundial o modelo cooperativo de consumo passou por um processo de decadência em função do avanço dos modelos varejistas oriundos do capitalismo. Nesse contexto a competitividade acirrada pelos modelos capitalistas de produção e varejo corroboraram com o enfraquecimento do cooperativismo misto. Os sistemas que prosperaram tiveram que reformular suas estratégias levando em conta o cenário liberal da economia (SINGER, 2002).

Oliveira (2010) destaca que após a inserção das primeiras cooperativas em território Europeu no século XIX foram consolidadas algumas ideologias em relação às particularidades e propostas do cooperativismo. Durante a fase inicial do cooperativismo houve uma dualidade quanto aos seus objetivos e princípios. A presença do viés do socialismo utópico teorizado por Robert Owen apresentou-se como uma proposta transformadora, onde por meio do trabalho coletivo se alcançaria a liberdade e independência em relação ao capital. Por outro lado, o cooperativismo foi influenciado pelas ideologias dos liberais e fisiocratas capitalistas, que consideravam o cooperativismo, um instrumento de correção para as distorções ocasionadas pelo capitalismo (OLIVEIRA, 2010).

Outra modalidade, ou ramo de cooperativa, que teve grande relevância para a história do cooperativismo mundial, foram as cooperativas de compras e vendas. Singer (2002) destaca que sua essência se concentrou no ganho por meio das negociações, em especial realizadas pelo setor agrícola, formado por pequenos proprietários ou arrendatários, que produziam e comercializavam com base na união de forças para atender seus objetivos. Outras modalidades também foram incorporadas, como por exemplo, os taxistas, os catadores de lixo, dentre outros. Em relação a modalidade de cooperativa de produção, o autor destaca sua baixa adesão e sua frágil ascensão se comparado às da modalidade de consumo ou de crédito, por exemplo.

Na tentativa de destacar um *case* de sucesso o autor, denota as particularidades do grupo espanhol Mondragón que especializou na indústria de bens e serviços e por meio do cooperativismo em rede conseguiu desenvolver um modelo diferenciado de atuação, sendo considerado o sistema mais complexo existente de economia solidária, que preza pelo emprego digno e mantém-se competitivo no mercado. Os clubes de troca também são exemplos de sucesso para o cooperativismo e para a economia solidária. Sua essência solidária se polariza no objetivo de propor formas alternativas com vistas a atender aos indivíduos descapitalizados e desempregados. A intenção do clube vinculou-se a ideia de propor espaços de comércio

realizados por trocas, em moeda própria, criada para promover a prática no grupo e propor sua visibilidade (SINGER, 2002).

Com base em suas características, pela qual infere noções humanísticas no contexto organizacional, entende-se que as cooperativas atuam sobre as mais diversas áreas e segmentos e, sua participação na economia moderna decorre de uma longa jornada, que teve seu início na Revolução Industrial Inglesa. A experiência dos pioneiros de Rochdale inferiu na sociedade um novo modo de organização, a qual objetivou inserir pessoas em contextos socioeconômicos, por meio da ajuda mútua e da solidariedade. Nesse sentido, o cooperativismo assumiu uma identidade própria, de modo a conduzir um processo de gestão inovador, subsidiado pelos preceitos da livre adesão, participação dos membros nos processos decisórios e divisão das sobras (JUNIOR; WANDER, 2020).

Frantz (2012) destaca que o cooperativismo teve sua origem na decadência do sistema feudal ocasionado pela inserção do sistema capitalista. O Movimento Cooperativista Moderno nasceu pela intenção de mitigar problemas relacionados ao desemprego e pobreza, decorrentes das fragilidades do sistema capitalista moderno. O conflito social gerou esse movimento que buscava dirimir os problemas sociais, como a desigualdade social, na intenção de proporcionar a valorização do trabalho e melhorias nas condições de vida da sociedade.

3.1.1 Cooperativismo no Brasil

No Brasil, o cooperativismo teve seu marco histórico atribuído à consolidação da Companhia Telefônica no ano de 1891, no município de Limeira, estado do São Paulo. No ano de 1892 outras experiências, de cooperativas do ramo agropecuário foram implementadas nos municípios de Veranópolis e Antônio Prado, no estado do Rio Grande do Sul. Em 1894 e 1895 no estado de Minas Gerais e Pernambuco, surgiram outras cooperativas no ramo de consumo. Já o cooperativismo de crédito teve seu surgimento em 1902 no município de Nova Petrópolis, No Rio Grande do Sul (SCHMIDT; PERIUS, 2003).

Rotta, Bütthenbender e Höfler (2016) ao evidenciar um estudo sobre o cooperativismo na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul afirmam que as primeiras experiências acerca das práticas cooperativistas foram contempladas pelo processo de colonização da região. Nas Reduções Jesuíticas essas práticas cooperativas eram decorrentes do ato da catequização dos índios. Os padres lhes ensinavam valores, princípios de solidariedade, respeito, comprometimento, de modo a inseri-los em práticas comunitárias, realizando a divisão do trabalho e a partilha dos produtos originados da agricultura até então praticada. Do mesmo

modo, o processo de colonização iniciado na região também teve uma orientação baseada nas práticas cooperativistas. Grande parte dos imigrantes europeus, recém-chegados na colônia, realizavam atividades com base no trabalho comunitário, estabelecido pelos preceitos da ajuda mútua e reciprocidade.

Atualmente as definições sobre o cooperativismo também se fundamentam pelos valores humanos, e pelos objetivos dos grupos que deles emergem. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras o cooperativismo é definido como uma filosofia de vida, que busca transformar a sociedade em um espaço mais feliz e justo. Além disso, o cooperativismo torna a sociedade mais humana, pois infere uma perspectiva de comunidade, pela qual os valores humanos são prioridades. Por meio do compartilhamento de ideias, as decisões e ações desempenhadas pelas organizações cooperativistas buscam atingir os benefícios próprios, tendo em vista a promoção do bem comum, o qual é fortalecido pelos valores de solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade (OCESC, 2022).

De forma complementar, Da Silva (2017) destaca que o cooperativismo possui uma função emancipatória de modo a promover o desenvolvimento local, através de seus princípios. Sua principal proposta firma-se nos propósitos da justiça e igualdade na geração e distribuição de renda entre seus cooperados. Conforme o autor, as cooperativas são constituídas por grupos organizados de indivíduos que necessitam de subscrição de capital para fortalecer as reservas e aumentar as receitas e assim contribuir para a emancipação dos seus cooperados.

Lacombe (2004) define o cooperativismo como uma doutrina que busca solucionar problemas sociais por meio da gestão equitativa e participação dos sócios sobre os bens produzidos. Suas evidências permitem compreender que um dos princípios fundamentais que regem o cooperativismo está atrelado às premissas da participação e equidade social. Além disso, o autor infere que como uma variável administrativa, é possível afirmar que cooperativa é uma organização de direito privado, formada e dirigida por cooperativados que se reúnem com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica de interesse comum dos associados.

Da Silva (2017) argumenta que o cooperativismo se fundamenta pela mutualidade, união de esforços, solidariedade, associação entre pessoas em função de objetivos comuns, e a não exploração do homem pelo homem, justiça social, democracia e autogestão. Também pode ser caracterizado por um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital e visa às necessidades equitativas do grupo e não do lucro. Desse modo, entende-se que a união do grupo é intrínseca ao ato de cooperar, de modo que o objetivo desse esforço consiste no enfrentamento às adversidades transformando-as em oportunidade e bem-estar.

Conforme destaca a Aliança Cooperativa Internacional (2014), uma cooperativa pode ser definida pela associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Segundo a OCECSC (2022), o cooperativismo orienta-se mundialmente por meio da orientação de sete princípios fundamentais, os quais assumem a seguinte ordenação: 1.º) Adesão Voluntária e Livre; 2.º) Gestão Democrática; 3.º) Participação Econômica dos Membros; 4.º) Autonomia e Independência; 5.º) Educação, Formação e Informação; 6.º) Intercooperação; 7.º) Interesse pela Comunidade.

Com base em tais fundamentos que orientam o cooperativismo, compreende-se que sua proposta constitutiva abrange preceitos não percebidos nas organizações formais. Suas particularidades são norteadas pelo interesse em atingir os objetivos organizacionais com base em uma filosofia que centraliza os indivíduos e não os bens ou serviços que dele são originados.

Além disso, a OCECSC (2022) destaca outras características que o cooperativismo assumiu no decorrer do tempo. Segundo a instituição existem ramos do cooperativismo que abrangem setores distintos. Atualmente as cooperativas atuam em sete ramos diferentes dentre eles o ramo agropecuário, de crédito, de transportes, de trabalho e produção de bens e serviços, de saúde, de consumo e de infraestrutura. Também se destaca que o quantitativo de cooperativas no mundo encontra-se em plena expansão, e por meio disso, promove fluxos econômicos e gera inúmeros postos de trabalho. Com base em levantamentos realizados sobre a participação das cooperativas na economia mundial evidencia-se que sua presença se estabelece em mais de 100 países, dos quais congregam cerca de 2,6 milhões de cooperativas as quais estabelecem vínculo direto com cerca de 1 bilhão de pessoas, além de gerarem em torno de 250 milhões de empregos (OCB, 2020).

Porém, somente após as décadas de 1950 e 1960 o cooperativismo assume um papel socioeconômico relevante no país, de modo que a Região Sul se destacou por apresentar crescimento do número de cooperativas. Segundo Teixeira *et al.* (2018), o perfil cultural da população da referida região contribuiu para a ascensão do cooperativismo, pois os imigrantes europeus já eram conhecedores das práticas cooperativistas.

Morato e Costa (2001) destacam que o cooperativismo no Brasil foi fortalecido pelo processo de imigração europeia, pelo qual os imigrantes alemães e italianos sediados nos estados do Sul do país foram os responsáveis pela formalização dos primeiros empreendimentos cooperativos. As primeiras organizações de natureza cooperativa tinham o foco na ajuda mútua,

na reciprocidade e na união dos esforços coletivos para buscar melhores condições de vida para as novas comunidades que se constituíam.

Com relação à regulamentação da atividade cooperativa no Brasil destaca-se que as primeiras ações delimitadas pelo estado, a fim de formalizar as prerrogativas do cooperativismo foram promovidas pela Constituição de 1891, que por meio do seu artigo 72, parágrafo 8.º, possibilitou o direito brasileiro aos trabalhadores em formalizarem associações de natureza sindical e cooperativa (DOS REIS; WIZNIEWSKY, 2018).

No ano de 1932 surge a Lei Cooperativista, instituída por meio do Decreto de n.º 22.239/1932 a qual define as especificidades e o formato constitutivo das organizações cooperativistas (PINHO, 1982). Conforme Pinho (1982), do ano de 1965 até meados de 1970, houve um enfraquecimento do cooperativismo de crédito, ocasionado pela reforma bancária de 1965. Também se percebe que o período posterior a essa reforma ocorre à intensificação do cooperativismo de liderança agrícola. Outro marco significativo para o cooperativismo se consolida após a regulamentação da Política Nacional de Cooperativismo, regulamentada pela Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a qual estabeleceu a criação de um regimento jurídico exclusivo às cooperativas (BRASIL, 1971).

As prerrogativas regimentares que consolidaram o cooperativismo no Brasil assumiram um papel relevante para o desenvolvimento socioeconômico do país. A presença dos empreendimentos cooperativos nas diversas regiões brasileiras contribui para a geração de emprego e renda e promovem qualidade de vida para a população. Conforme o Anuário do Cooperativismo Brasileiro divulgado no ano de 2020, os segmentos cooperativistas demonstraram sua força mesmo em situações adversas como as que se apresentaram no ano de 2008 e 2020. Dados da OCB apontam 15 milhões de cooperados reunidos em 5.314 cooperativas, com a geração de 427.576 empregos diretos (OCB, 2020). A Tabela 1 demonstra os números de cada um dos sete segmentos do cooperativismo no Brasil.

Tabela 1- Número de cooperativas por segmentos no Brasil

<i>Ramo</i>	<i>Cooperativas</i>	<i>Cooperados</i>	<i>Empregados</i>
<i>Agropecuário</i>	1.223	992.111	207.201
<i>Consumo</i>	263	2.025.545	14.841
<i>Crédito</i>	827	10.786.317	71.740
<i>Infraestrutura</i>	265	1.138.786	7.315
<i>Saúde</i>	783	275.915	108.189

<i>Trabalho, Produção de Bens e Serviços</i>	860	221.134	9.759
<i>Transporte</i>	1.903	99.568	8.531
<i>Total</i>	5.314	15.539.376	427.576

Fonte (OCB, 2020)

Além destes dados, o documento destaca um comparativo entre os anos 2018 e 2019 onde é possível perceber a redução de 1,5 mil cooperativas, ou seja, 22% delas fecharam nesse período. Também houve um aumento de 0,9 milhões em relação ao número de associados, e um aumento de 2,2 mil em relação a novos postos de trabalho. Outro aspecto a considerar se refere ao tempo de vida das cooperativas brasileiras. Para esse indicador, constatou-se que 2.522 (47%) das cooperativas possuem mais de 20 anos de atuação e 591 (11%) atuam há mais de 40 anos (OCB, 2020).

3.1.2 Cooperativismo na agricultura familiar

As cooperativas voltadas ao segmento agropecuário foram consolidadas de forma expressiva no Brasil a partir da década de 1970. Conforme a OCB (2011) o pleno desenvolvimento desse ramo de cooperativismo decorreu das grandes mudanças que o setor agropecuário experimentou, em função do processo de modernização da agricultura no Brasil. A chegada das tecnologias por meio da mecanização e do uso dos agroquímicos favoreceu a produção em grande escala, a qual inferiu padrões produtivos mais competitivos. Desde então o cooperativismo tanto do ramo agropecuário como o de crédito agrícola passou por uma reestruturação, que possibilitou empreendimentos cooperativos mais sólidos e atentos às mudanças.

Pinho (2004) destaca que as cooperativas agropecuárias se apresentam como um segmento muito bem estruturado, o qual buscou acompanhar a dinâmica da economia mundial, que exige cada vez mais competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos. Desse modo, os profissionais vinculados às cooperativas buscaram cada vez mais garantir qualidade nos serviços a fim de prestar um atendimento cada vez mais especializado aos produtores.

Moraes e Schwab (2019) destacam que a agricultura familiar foi um segmento que não aderiu de modo efetivo aos preceitos da modernização. Suas características socioeconômicas

não contemplavam as exigências da modernização, pela qual os mercados passaram a ditar regras voltadas a competitividade, privilegiando a produção em grande escala. Nesse sentido, os autores destacam que o modelo de organização cooperativista veio a contribuir com a agricultura familiar. A união dos agricultores familiares por meio do cooperativismo permitiu o seu acesso aos mercados mais competitivos e exigentes e desse modo, o agricultor familiar passou a fazer parte da agricultura moderna e seus novos regramentos em função das possibilidades que o cooperativismo proporcionou.

Pires (2010) complementa que o cooperativismo assumiu a função de organizar as bases produtivas da agricultura familiar de modo estratégico. A união e a cooperação mútua tornaram-se elementos fundamentais que possibilitou incluí-los nos mercados mais restritos.

Andrade e Alves (2013) destacam que a nova conjuntura econômica mundial privilegia as organizações que desenvolvem seus processos de gestão em consonância com as variáveis que abrangem o controle da produção e de suas bases. Nesse contexto o cooperativismo assume papel relevante para os pequenos produtores inseridos nesse sistema. Conforme os autores mencionados, uma das grandes vantagens que o cooperativismo do ramo agropecuário oferece a agricultura familiar é a possibilidade de adquirir insumos e comercializar produtos de forma mais competitiva. Além disso, o formato prevê que esses produtores possam obter a divisão dos lucros da cooperativa. Deste modo compreende-se que a agricultura familiar inserida em sistemas cooperativistas absorve vantagens socioeconômicas das quais possibilita o desenvolvimento da atividade rural e da região, a qual encontram-se inseridas.

3.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA

A partir da década de 1970, muitos empreendimentos de natureza cooperativa passaram a operar no Brasil. Para tanto, os tratados e regulamentações para o funcionamento das cooperativas tornaram-se necessários, para que seus princípios fossem respeitados e difundidos. Para tanto foi formalizado no país o Sistema de Organização das Cooperativas o qual passou a atuar de modo a fortalecer as bases do cooperativismo nacional. Suas funções assumiram o papel representativo político-institucional, de fomento ao desenvolvimento da gestão de cooperativas, a promoção da cultura cooperativista e, ainda, assumiu o papel de representante sindical da referida categoria. Ainda em relação aos aspectos estruturas esse Sistema conta com três representações: a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); o Serviços Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop) (OCESC, 2022).

Uma das ações implementadas pelo sistema OCB e suas representações decorreram da realização de inúmeros estudos sobre as organizações cooperativas brasileiras pelo qual foi possível estabelecer as diretrizes relacionadas as boas práticas de governança cooperativista. Deste modo, os preceitos das boas práticas de governança foram estabelecidos na finalidade de garantir os princípios éticos das cooperativas, as quais devem apresentar orientação voltada para os objetivos sociais, voltados a gestão sustentável de modo a considerar os interesses de seus membros. Para tanto, a adoção das boas práticas de governança garante a autogestão e apresenta as seguintes 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 melhores resultados econômico-financeiros; 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 (OCESC, 2022)

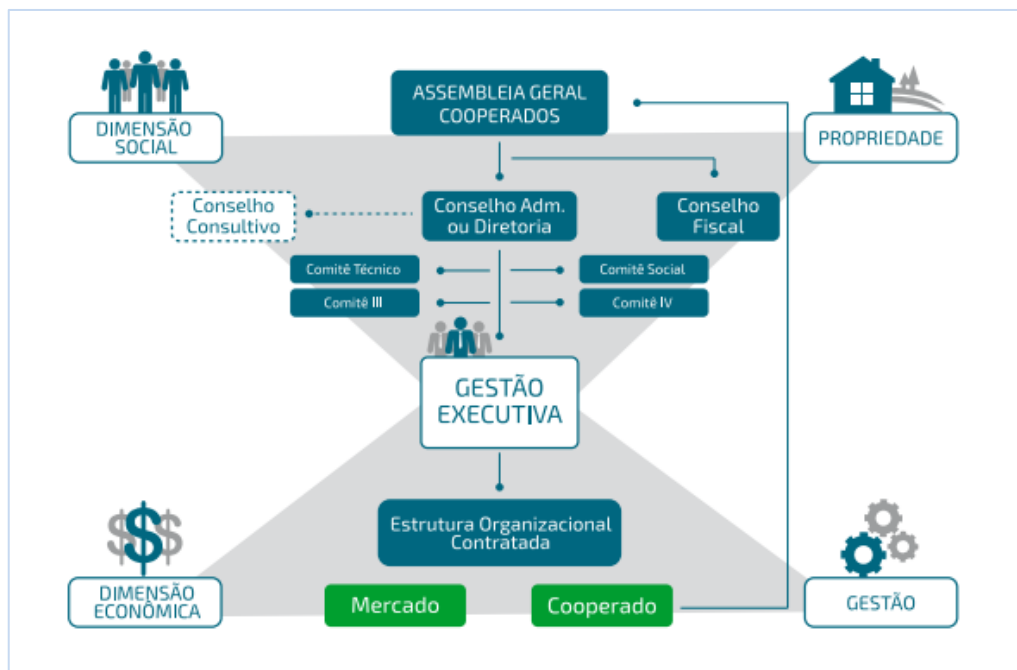
Com base em tais finalidades compreende-se que as boas práticas de governança cooperativa têm por intenção conduzir o sistema cooperativo nacional de maneira ética, transparente e responsável. Essas ações visam garantir a continuação do sistema tendo em vista as responsabilidades da cooperativa com seus membros e com a sociedade, a fim de garantir a qualidade dos serviços oferecidos, os quais possibilitem integração entre a cooperativa e a sociedade civil. Já em relação aos princípios da governança cooperativa eles são delimitados pelos preceitos da autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade (OCESC, 2022).

Com relação às estruturas de governança constatam-se que suas funções estruturantes são determinadas pela Gestão Executiva, os quais são responsáveis pela execução nas normativas delimitadas pelo Conselho de Administração ou Diretoria, a qual se deve o ato da prestação de contas. Para tanto o Conselho de Administração e a Diretoria ficam incumbidos de tomar as decisões estratégicas da cooperativa. Além disso, são eleitos de forma democrática, através de Assembleia Geral e também são considerados o principal componente dentro de um sistema de Governança Cooperativa, os quais mantêm uma ligação entre a Gestão Executiva e os cooperados. (OCESC, 2022).

Além destes a estrutura de governança também conta com dois outros conselhos: o fiscal e o Consultivo. O Conselho Fiscal assume a função de fiscalizar todos os atos da administração da cooperativa e sua relação torna-se efetiva junto a Assembleia Geral funcionando de forma independente as demais estruturas de governança. Já o Conselho Consultivo é reconhecido pela

sua atuação não deliberativa, o qual é constituído por conselheiros independentes ou externos, os quais visam suporte aos demais conselhos e diretoria. A Figura 2, a seguir, demonstra uma estrutura de governança numa cooperativa.

Figura 2- Estrutura Básica da Governança Cooperativa



Fonte: OCESC, 2022

Os agentes que fazem parte da referida estrutura abrangem os cooperados; a assembleia-geral; o conselho de administração/diretoria, o conselho fiscal e o conselho consultivo; os comitês sociais ou núcleos, e os comitês técnicos; a auditoria independente; e por fim, a gestão executiva (executivo principal e diretores ou superintendentes executivos).

Em relação aos aspectos relacionados as características das estruturas de governança cooperativa destacam-se que elas emergem da relação entre o associado e as respectivas instâncias executivas, fiscais e consultivas. Ao cooperado é garantido o direito de livre adesão desde que respeite os propósitos sociais e estejam aptos a fazerem parte do grupo, tendo em vista as condições estabelecidas pelo estatuto. Já quadro social da cooperativa é um órgão consultivo e pode ainda estar organizado em formato de comitês, comissões ou núcleos de modo que sua atuação fica condicionada ao suporte as demais instâncias da cooperativa.

Outra particularidade que se refere as organizações cooperativas é a garantia de um voto por membro para a tomada de decisões durante o ato solene representado na forma de assembleia-geral, a qual pode ser designada como ordinária, a qual ocorre de forma periódica e

previamente planejada ou extraordinária, a qual é realizada em decorrência de mandas excepcionais (OCESC, 2020).

Segundo a Confederação Europeia de Associações de Diretores - ECODA (2010), a Governança Corporativa se concentra nas relações entre todas as partes interessadas de uma organização. As práticas de Governança Corporativa definem como as empresas devem ser administradas e controladas.

3.2.1 Boas práticas de governança em cooperativas

Pies, Baggio e Romeiro (2017) destacam outros aspectos relacionados a governança cooperativa de modo que para eles, a gestão democrática se torna preponderante nos processos de governança cooperativa, visto que, os cooperativados detêm os mesmos direitos e deveres em relação aos processos decisórios, os quais independem de sua participação junto ao capital social da organização cooperativa. Além disso, os autores complementam que a governança cooperativa é organizada a partir de um processo decisório dos cooperados, os quais definem os membros que passam a atuar em áreas estratégicas, as quais compreendem o controle, o monitoramento e a fiscalização das ações da cooperativa. A esse respeito eles salientam que as boas práticas de governança possibilitam definir um conjunto elementar de procedimentos a serem realizados de modo que, através deles, os objetivos da cooperativa possam ser contemplados tendo em vista os princípios que as norteiam.

Nesse sentido, entende-se a governança como sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações. Envolve a relação entre proprietários e cooperados, conselho de administração, diretoria e demais órgãos de controle, e define a distribuição dos direitos e das responsabilidades de cada um deles (IBGC, 2015).

As boas práticas de governança devem ser utilizadas para transformar seus princípios em recomendações, no intuito de alinhar os interesses de todos os *stakeholders* da cooperativa, contribuir para preservar e elevar o seu valor, permitindo seu desenvolvimento sustentável, sua perenidade e sua longevidade (IBGC, 2015).

Nessa seara atribui-se uma conceituação de que a governança separou os conceitos entre controle e propriedade nas grandes corporações que, conseqüentemente, gerava os conflitos de interesse entre agente e principal, discutido na teoria de agência. No caso das cooperativas, a separação da propriedade e do controle pode não existir devido aos papéis do cooperado, ou seja, ser concomitantemente proprietário, gestor e cliente.

Contudo, a essência da governança traz consigo uma atitude orientadora de quem deseja partilhar o governo das corporações, através de instrumentos, práticas, estruturas e procedimentos, gerando, assim, uma cultura organizacional de resultado participativo. Para Andrade (2004) a governança corporativa tem ainda outra missão, “harmonizar interesses em conflito”, ou seja, minimiza os conflitos de agência, uma vez que democratiza os relacionamentos entre as partes envolvidas, além de tornar a empresa mais transparente.

Nesse mote, entre as propostas de governança nas organizações cooperativas se torna possível porque pelos princípios doutrinários, as cooperativas assumem a dupla função, uma voltada aos aspectos associativos, estabelecidos pela participação e união de pessoas, e outro que assume caráter corporativo, relacionado aos aspectos que tangencial a reunião do capital (SILVA, et al.,2018). Da mesma forma, os cooperados ainda assumem um triplo papel: de proprietário, usuário do empreendimento e gestor (SCHULZE, 1987).

3.3 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

Os processos decisórios que tangenciam as organizações são reconhecidos como produtos de várias dimensões da racionalidade, os quais apresentam influência das subjetividades individuais, das relações, as quais apresentam limites de controle, para a obtenção satisfatória dos objetivos que se estabelecem pelos critérios da decisão (ESAU; DEPONTI, 2020).

Lara (1991) destaca que a decisão é um ato que busca respostas, as quais podem ou não serem precedidas de reflexões sobre determinada situação. As decisões são provenientes de escolhas, e o ato de selecionar geralmente acontece quando existem múltiplas possibilidades em um dado contexto. Pereira e Fonseca (1997) destacam que os processos decisórios devem considerar as circunstâncias que envolvem determinada situação e a tomada de decisão é sistêmica, ou seja, que decide analisa um conjunto de elementos, que mantém relação com determinada situação, a qual se busca decidir ou escolher.

Para Barreiros, Protil e Moreira (2008) complementam que o processo decisório deriva da racionalidade humana, da capacidade de assimilar contextos e analisá-los a fim de tomar uma posição sobre determinada situação. O ato de decidir envolve aspectos relacionados a subjetividade humana, que apresenta vínculos com as experiências individuais e com a maturidade de cada um. Segundo os autores as decisões abrangem a sociedade em todos os seus aspectos, desde as ações triviais, cotidianas, às mais complexas, que derivam do ambiente organizacional.

Diante de tais circunstâncias, as decisões no ambiente cooperativo exigem do gestor maior envolvimento, em relação aos aspectos que tangem as tomadas de decisões. Conforme Waack e Machado Filho (1999), as principais dificuldades em decidir dentro de um ambiente organizacional do tipo cooperativo decorrem dos princípios doutrinários que conformam seu modelo de gestão. O voto dos cooperados acaba por ter um peso político muito forte no que diz respeito as decisões em uma cooperativa, pois se formaliza um ambiente heterogêneo de interesses, onde as práticas de governança devem buscar canalizar os aspectos relacionados a gestão que propiciem foco nos negócios.

Esse ambiente de interesses é definido pela lógica coletiva, que se configura pelas relações individuais, que se estabelecem em detrimento de objetivos organizacionais comuns. As decisões são os reflexos das escolhas que se configuram entre o ato de pensar e agir estrategicamente para obter algum resultado. No cooperativismo, entende-se que as decisões não são voltadas apenas ao controle dos recursos, ou daquilo que provêm das relações com os mercados. (BEILER; LENZ; SAMPAIO, 2014). Elas também devem levar em consideração as subjetividades, os anseios dos sócios, sem esquecer que precisa manter o foco naquilo que é sua razão de existir, ou seja, na relação que exerce junto aos mercados, das quais emergem os interesses do grupo (WAACK; MACHADO FILHO, 1999).

4 RESULTADOS DO ESTUDO

Neste capítulo serão apresentadas as análises e discussões sobre os resultados da pesquisa, sendo delimitados por objetivos que norteiam os processos de governança e tomada de decisão na cooperativa Frutipan. Para isso, buscou-se identificar no discurso dos associados e dos representantes do conselho fiscal e administrativo, do presidente e do gestor da cooperativa, os termos relevantes para a compreensão acerca do funcionamento da referida organização, sua composição hierárquica, as relações de poder praticadas, além das formas como são definidas as escolhas e decisões.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS COOPERADOS DA FRUTIPAN

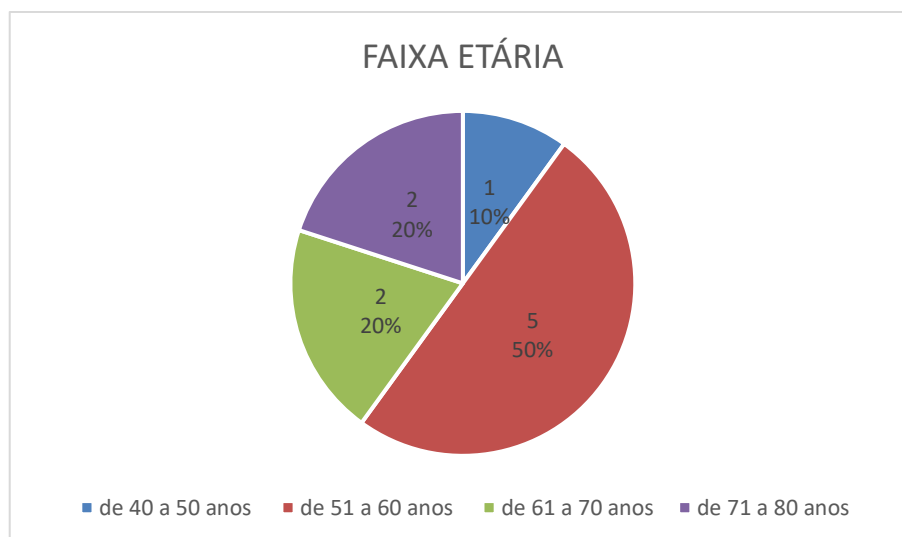
O quadro social da Cooperativa dos Fruticultores de Panambi LTDA (FRUTIPAN) é constituído por trinta e um associados, dos quais, dez deles foram entrevistados, na intenção de compreender suas características, funções e relações com os processos de governança e de tomada de decisão nas ações da cooperativa. O grupo que participou da entrevista é constituído por um representante do conselho administrativo, um do conselho fiscal, o presidente, o gestor e mais seis associados. Cada conselho apresenta seis membros titulares e dois membros suplentes.

Quanto ao gênero dos participantes constatou-se que 90% deles é do sexo masculino, e apenas 10% é representado pelo gênero feminino. Em relação ao gênero dos representantes do conselho fiscal e administrativo, presidente e gestor foi constatado a predominância de 100% em relação ao gênero masculino.

Ao analisar o contexto do cooperativismo brasileiro, diante da característica relacionada ao gênero do quadro social, percebe-se que também há predominância do gênero masculino em relação ao feminino. Conforme os dados divulgados pela Sistema OCB (2022), existem no Brasil um total de 4.868 cooperativas distribuídas em todas as unidades da federação. Destas, foram analisadas, durante o ano de 2019 e 2020, o perfil de gênero do quadro social em 2.386 cooperativas, constituídas por 7,5 milhões de associados. Os resultados do estudo evidenciaram que, em 2019, a participação de homens era de 62%, e de mulheres, de 38%. Já no ano de 2020, houve uma redução de 2% na participação dos homens em organizações cooperativas, e um aumento de 2% em relação à participação de mulheres.

Em relação à idade dos cooperados da Frutipan que participaram da pesquisa, ela apresentou uma variação entre a faixa etária de 52 a 80 anos. O Gráfico 1 demonstra a relação entre o total de entrevistados e a idade.

Gráfico 1- Idade dos entrevistados

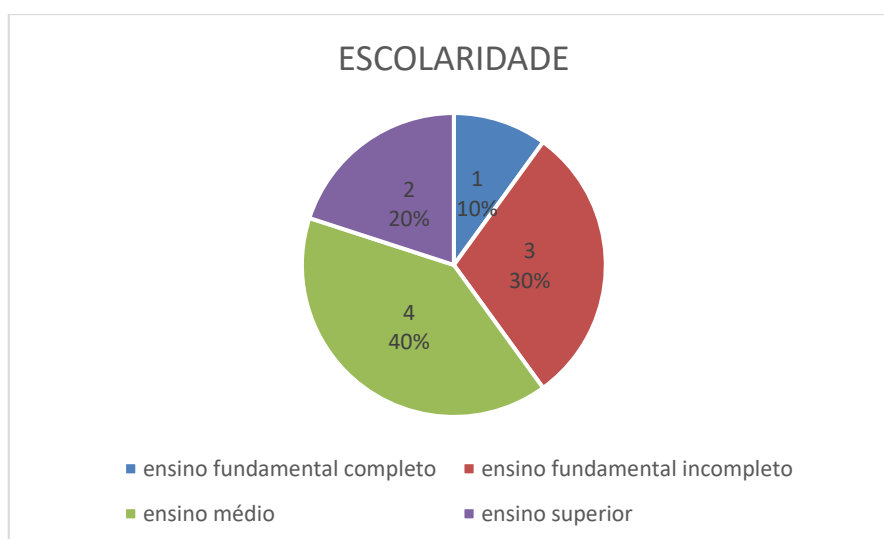


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Do total dos dez cooperados entrevistados, o maior percentual evidenciado (50%), em relação à faixa etária dos participantes, compreendeu as idades de 51 a 60 anos. Já a segunda categoria, que apresentou a condição de idade de maior preponderância foi representada pelas faixas etárias que compreendem 61 a 70 anos (20%) e 71 a 80 anos (20%). A faixa de idade de menor representatividade foi a de 40 a 50 anos, que representou 10% da participação dos entrevistados.

Com relação à escolaridade dos entrevistados, constatou-se que, quatro (40%) dos participantes possuem o ensino médio completo. A segunda categoria relacionada a escolaridade de maior representatividade foi a do ensino fundamental incompleto, dos quais 3 (30%) dos entrevistados declararam ter o ensino fundamental incompleto. Em relação ao ensino superior foi evidenciado que dois deles (20%) alegaram ter diploma de nível superior. O Gráfico 2 demonstra a quantidade e os percentuais de participantes em relação a sua escolarização.

Gráfico 2 – Grau de escolaridade dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Diante dos dados obtidos, ficou evidenciado que a escolarização dos associados se concentra no ensino médio completo, que evidenciou a inclusão de 4 (40%) participantes nesta categorização por nível de ensino. Por outro lado, a categorização escolar de menor representatividade foi a relacionada ao ensino fundamental incompleto, que evidenciou apenas um participante (10%).

Com relação ao tempo de ingresso dos associados, foi evidenciado no Gráfico 3, que a maior parte deles aderiram a Frutipan no ano de 2004. Do total dos entrevistados, 7 deles (70%) apresentaram um vínculo de 18 anos ao cooperativismo. Os demais entrevistados representados por 3 participantes (30%), afirmaram ter aderido ao cooperativismo a partir do ano de 2019, e por isso, evidenciaram não possuírem muita experiência no ramo cooperativo, visto que, ainda não participaram das reuniões periódicas da cooperativa. No entanto, todos eles demonstraram interesse em participar das futuras reuniões.

Além das particularidades relacionadas a gênero, faixa etária e tempo de relacionamento com a cooperativa Frutipan, os sócios entrevistados também evidenciaram sua situação em relação à agricultura. A esse respeito foi constatado que 50% deles fazem parte da agricultura familiar e 50% não apresentam relação com esse segmento.

Em relação à agricultura familiar, ela tem sua definição jurídica explicitada pelo Art. 3.º da Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais (BRASIL, 2006), a qual considera,

agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;

IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Com base nas particularidades evidenciadas pela referida lei, entende-se que a agricultura familiar é constituída por um grupo de produtores que apresentam características específicas relacionadas a mão de obra, que tem sua origem na família, aos limites relacionados ao tamanho da área, que não pode extrapolar os 4 módulos fiscais, e da renda do produtor, que atualmente não pode exceder a quinhentos mil reais, que deve ter um percentual de 50% oriundo da exploração agropecuária.

4.2 ASPECTOS HIERÁRQUICOS DA COOPERATIVA FRUTIPAN

Ao serem questionados em relação às funções do quadro social da Cooperativa Frutipan verificou-se que 100% dos entrevistados foram incisivos ao afirmar que, a função do conselho fiscal consiste em verificar as ações da cooperativa e fiscalizar o conselho administrativo. Já em relação ao conselho administrativo o entrevistado 01, sendo membro deste conselho, evidenciou que uma de suas principais atribuições como conselheiro, consiste em executar tarefas administrativas que possibilitem orientar e direcionar as ações da cooperativa. Segundo ele, o conselho administrativo precisa fechar as contas da cooperativa, para prestação de contas aos associados (ENTREVISTADO 01).

Sobre as atribuições do presidente, ao buscar compreender qual é seu papel na cooperativa Frutipan, os entrevistados 07 e 08, que são cooperativados desde a fundação da cooperativa, afirmaram que ele é o responsável por executar aquilo que é decidido pelas assembleias. Segundo os participantes, o presidente da cooperativa Frutipan auxilia e delega tarefas aos demais conselheiros, para que os objetivos tanto comerciais, como os relacionados aos interesses dos associados sejam atingidos.

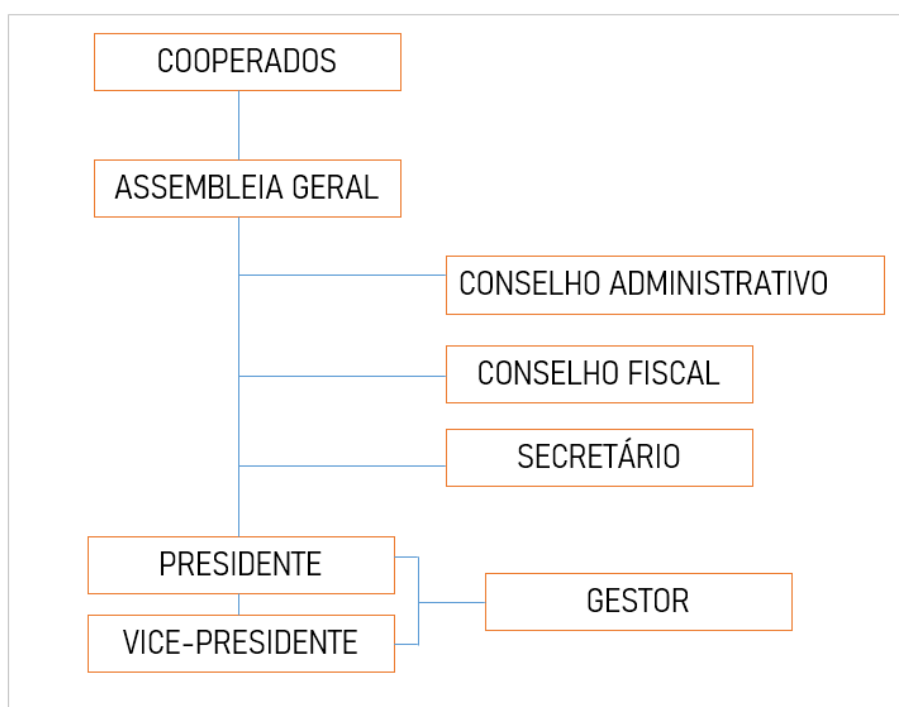
Sobre o entendimento acerca da função do presidente da Frutipan a entrevistada 09 destaca a seguinte afirmação:

Representar a cooperativa perante órgãos públicos em todos os níveis, ampliar a carteira de clientes da cooperativa, realizar a gestão da cooperativa tendo por base um Plano Estratégico Plurianual (curto, médio, longo prazo) para não comprometer o patrimônio físico, monetário e financeiro da cooperativa [...] (ENTREVISTADA 09).

Em relação ao questionamento referenciando a função dos sócios para a cooperativa, em resposta o presidente destacou que o cooperativado tem um papel inquestionável, pois além de ser o provedor da matéria-prima para o beneficiamento do produto principal da cooperativa, é ele que detêm parte das decisões. Tudo na cooperativa funcionada para ele, e para o atendimento de seus interesses. Além disso, a Frutipan tem como principal objetivo proporcionar um destino para a matéria-prima de seus associados. Essa matéria-prima que é a laranja, e a uva, após beneficiada torna-se o produto principal, que é o suco, comercializado em várias regiões do nosso estado (ENTREVISTADO, 03).

Em análise aos questionamentos sobre os aspectos hierárquicos da cooperativa, ficou evidenciado que os cooperativados reconhecem que a estrutura organizacional da Frutipan é composta pela assembleia-geral, na qual o sócio participa por meio do voto, e da diretoria, que é composta pelos conselhos administrativo e fiscal, presidente e gestor. A Figura 3 demonstra organograma da Cooperativa Frutipan.

Figura 3 – Organograma da Cooperativa Frutipan



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com base na Figura 3 entende-se que os cooperados definem as decisões da cooperativa, através de seu voto durante a assembleia-geral. Segundo o relato do entrevistado 05, que cumpre

a função de gestor, os processos de governança cooperativa dependem das reuniões e suas pautas, além dos fluxos fiscais e administrativos. Diante disso,

[...] são realizadas duas assembleias por ano, com convocação para todos os associados. Nestas assembleias são tomadas as decisões que determinam as ações administrativas da cooperativa. A partir disso, o conselho fiscal orienta suas ações, a fim de fiscalizar os trâmites e procedimentos adotados na cooperativa. No ano passado, por exemplo, foram realizadas três reuniões do conselho de administração, que também envolve um número considerável de associados, se pensando que a cooperativa tem no total de trinta e um associados e nove deles são envolvidos no conselho de administração (ENTREVISTADO 05)

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 além de regulamentar o funcionamento das cooperativas sobre seus direitos e deveres, define também sobre os aspectos da governança que devem ser constituídas por uma estrutura mínima formalizada pela assembleia-geral, conselho fiscal, conselho administrativo ou diretoria (BRASIL, 1971). Com relação à formação da diretoria, o gestor salienta a seguinte informação:

[...] em relação aos membros do conselho se indica o presidente, vice, secretário e a renovação do conselho fiscal é realizado por conversa prévia e convite, como o grupo é pequeno é realizado um revezamento. Sobre a questão do presidente é o mesmo desde a fundação pelo motivo de disponibilidade e proximidade e também é feito por indicação. Esses arranjos são realizados com antecedência e é realizado por aclamação [...] (ENTREVISTADO 05).

As relações hierárquicas entre membros da diretoria e associados ocorrem de forma harmoniosa, pois as decisões são obtidas pelos meios democráticos os quais ocorrem de forma corriqueira durante as assembleias e reuniões. Nesse sentido, a percepção do entrevistado é de que há um consentimento sobre as decisões macro, de forma que estas são delegadas para um grupo menor, pelo fato de exigirem responsabilidades. Outro aspecto citado pelo gestor se refere ao processo de associação ou demissão de novos membros. Conforme seu relato:

[...] para a admissão de novos sócios é realizado uma análise para verificar a condição do produtor e dos pomares. Quando admitido ele passa a adquirir uma quota capital de acordo como tamanho do seu pomar [...] (ENTREVISTADO 05)

Quanto ao processo de gestão da cooperativa, o qual envolvem os fluxos de caixa, custos e receitas evidencia-se que estas ações são centralizadas no gestor. No que se refere ao recebimento de matéria-prima, transporte e entrega do produto final, estas são realizadas pelos funcionários. Um dos problemas ressaltados pelo entrevistado 05 é a sobrecarga do trabalho contábil, e a esse respeito, enfatiza sobre a necessidade de departamentalização da cooperativa.

As assembleias e as reuniões do conselho administrativo são os meios pelos quais são tratadas e debatidas as pautas da cooperativa, as quais são previamente estabelecidas e orientadas ao processo de gestão. Nesse aspecto o gestor assim se manifesta:

[...] as pautas são construídas antes das assembleias pelo conselho da administração, mas se trata basicamente das prestações de contas e aprovação de contas pelo conselho fiscal, renovação do conselho fiscal que 1/3 é anual. Quando existe indicação para novos membros para a diretora, pois às vezes algum membro está saindo ou coisa assim, ou eleição de nova diretoria quando necessário segundo estatuto. A segunda pauta é o planejamento estratégico, ano passado foi tratado sobre as linhas de atuação e diretrizes do ano. Outro ponto debatido em assembleia se trata das questões que envolvem assistência técnica e investimentos [...] (ENTREVISTADO).

4.3 GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS COOPERATIVADOS DA FRUTIPAN

Os processos democráticos se constituem como um dos fundamentos do cooperativismo, e sobre esse aspecto Pies, Baggio e Romeiro (2017) destacam que esse é um dos princípios primordiais do cooperativismo, os quais possibilitam a participação dos sócios sobre as decisões, de forma que o cooperativado tem o direito a um voto sobre as pautas e decisões. Quanto aos processos de decisão, o entrevistado 03, que tem a função de presidente, enfatiza que:

[...] Sempre que existem decisões, segue o roteiro de qualquer cooperativa é realizada por votação da assembleia e questões mais pontuais são realizadas pelo conselho de administração [...] (ENTREVISTADO 03).

As estratégias adotadas para estimular a participação dos sócios e membros do conselho administrativo e fiscal, nas assembleias e reuniões ocorrem através de contato direto com os cooperativados e através de editais. Além disso, é realizada anualmente uma confraternização a fim de promover uma aproximação entre os sócios e a cooperativa. No que se refere à percepção do presidente, quanto à participação dos membros nas reuniões e assembleias, tem-se a seguinte afirmação:

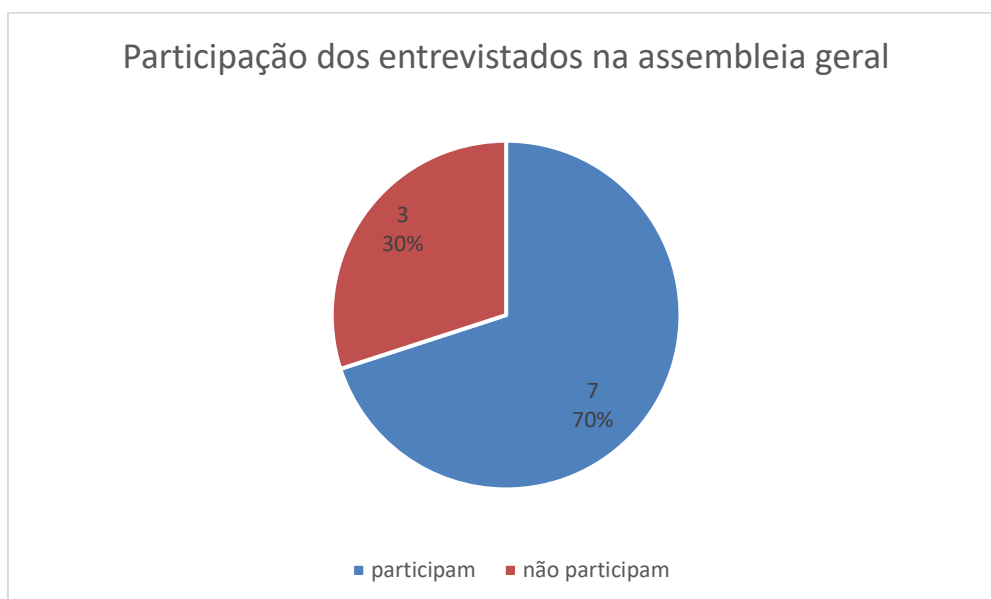
[...] se percebe um interesse de todos os associados pelos rumos da cooperativa, saliento que uma boa parte tem interesse em participar de uma boa parte das decisões [...] (ENTREVISTADO 03).

Em relação aos processos de governança adotados pela cooperativa Futipan, verificou-se que todos os participantes demonstraram satisfação em relação à forma como a gestão é realizada na estrutura organizacional da cooperativa. A esse respeito, o entrevistado 04 enfatiza que há comprometimento em manter os sócios informados a respeito dos fluxos financeiros da cooperativa. Segundo ele, existe transparência nas contas da cooperativa e todas as informações e movimentações financeiras do caixa da cooperativa são repassados aos cooperativados na assembleia-geral (ENTREVISTADO 04).

Em relação à participação dos cooperativados nas assembleias da Frutipan, ficou evidenciado que, em cada final de ano, é realizado uma assembleia-geral para demonstrar os resultados do balanço fiscal. Uma das formas adotadas pela gestão para estimular a participação de todos, consiste na realização de uma confraternização (ENTREVISTADO, 05).

Quando perguntado a cada cooperativado sobre a sua participação na assembleia-geral, a qual define as decisões da cooperativa, ficou evidenciado que os cooperativados que mantêm funções administrativas, que englobam os processos de gestão, são mais envolvidos nas decisões, são mais ativos e participantes. Foram entrevistados quatro membros que compõe a diretoria, e todos demonstraram comprometimento com o futuro da cooperativa. Dentre os seis sócios entrevistados, três deles (ENTREVISTADO 07; ENTREVISTADO 09; ENTREVISTADO 10) afirmaram não participar das assembleias e não conhecer a situação atual da cooperativa. O Gráfico 3 representa a participação dos entrevistados em relação às decisões da cooperativa.

Gráfico 3- Participação dos entrevistados na assembleia-geral da Frutipan



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação à participação dos cooperativados na assembleia-geral verificou-se que dois membros que não participam das decisões da cooperativa justificaram que não possuem matéria-prima para entregar na Cooperativa (ENTREVISTADO 07; ENTREVISTADO 10). Já a Entrevistada 09 afirmou que seu vínculo com a cooperativa é recente e que somente neste ano conseguirá entregar matéria-prima.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo descrever a percepção dos cooperativados da Frutipan frente às estruturas de governança praticadas, as quais são orientadas por meio da participação dos cooperativados. Para isso foram analisadas as seguintes questões i) Caracterização dos cooperativados; ii) Descrição, funções e relações hierárquicas desempenhadas na cooperativa; iii) Processos de governança e tomada de decisões da cooperativa.

Com base nos dados coletados, referentes ao contexto do cooperativismo, governança e tomada de decisões, foi possível compreender que as atividades desempenhadas pela Frutipan possuem adesão aos princípios do cooperativismo, que possuem orientação participativa. Além disso, estabelecem vínculos aos quesitos da governança, ou seja, suas estruturas administrativas são hierarquizadas e mobilizadas pelos objetivos organizacionais. Por fim, por meio da realização deste estudo, observou-se que não há grandes fluxos de sócios, que aderem à cooperativa, pois ela depende de um produto específico, onde exige planejamento do agricultor em relação à citricultura. Também se observou que o objetivo da cooperativa é beneficiar a matéria-prima do cooperativado, agregar valor à sua produção e posicionar o produto nos mercados.

Em relação aos aspectos científicos, o estudo em referência, possibilitou reconhecer através de práticas metodológicas específicas a natureza de fenômenos que norteiam as práticas de governança e decisão na estrutura organizacional de uma cooperativa. O reconhecimento das particularidades dos cooperativados da Frutipan possibilitou entender o comportamento que a cooperativa assume em relação aos preceitos jurídicos de sua natureza, que tem por base a gestão democrática e participação dos sócios sobre as decisões, e também compreender suas funções em relação aos sócios, que dependem da atuação da cooperativa que permite agregar valor aos produtos, e acessar os mercados, promovendo renda para os cooperativados.

Cabe sugerir para futuras pesquisas, o estudo de contexto do cooperativismo nos quais foram implantadas as práticas de governança de processos de decisão na Frutipan, em relação a demais cooperativas do mesmo segmento de citricultura. Considerando ainda tais resultados, os futuros pesquisadores poderão ainda traçar estudos mais abrangentes acerca do tema que envolve cooperativismo, governança e decisões.

REFERÊNCIAS

ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Cooperativa**: identidade, valores e princípios. Disponível em: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em mar. 2022.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, M. C; ALVES, D. C. Cooperativismo e Agricultura Familiar: um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 194-208, 2013. Disponível em: <http://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/374>. Acesso em 13 abr. 2022.

AUGUSTO, A. Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. In: **Forum Sociológico**. Série II. CESNOVA, 2014. p. 73-77. Disponível em: <https://journals.openedition.org/sociologico/1073>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BEILER, F; LENZ, T. C. Z; SAMPAIO, C. A. C. Tomada de decisão na ambiência do cooperativismo. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 1, p. 59-78, 2014. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/463>. Acesso em 15 jun. 2022.

BARREIROS, R. F; PROTIL, R. M; MOREIRA, V. R. Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo político de decisão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 3-22, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34718>. Acesso em 22 mai. 2022.

BELEI, R. A. *et al.* O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de educação**, n. 30, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1770>. Acesso em 10 mar.2022.

BRASIL. **Constituição, 1988**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996**. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, e dá outras providências. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1946.htm. Acesso em: 30 jun. 2021.

BRASIL. **Lei 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário Oficial da União, dia 25/07/2006.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 49, de 26 de setembro de 2018**. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42586576/do1-2018-09-27-instrucao-normativa-n-49-de-26-. Acesso em: 15 jul. 2021.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (1971)**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em 25 jun. 2021.

CAMPINAS, L. de L. S. L.; DE BARROS, V. L. O Termo de consentimento livre e esclarecido e suas diferentes formas de expressar o consentimento autorizado pelo sujeito de pesquisa. **O Mundo da Saúde**, v. 30, n. 3, p. 471-479, 2006.

CANQUERINO, Y. K. *et al.* **O nível de adoção das práticas de governança corporativa em cooperativas no Oeste do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Marechal Cândido Rondon. 2019. Disponível em: http://131.255.84.103/bitstream/tede/4569/5/Yogo_Canquerino_2019.pdf. Acesso em: 06 set. 2021.

CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/9VbBHT3qxByvFCtbZDZHgNP/?format=html>. Acesso em 01 fev. 2022.

DA SILVA, J. A. O papel das cooperativas no desenvolvimento econômico local: um estudo de caso na cooperativa Coopernorte. **Desafios**. Revista Interdisciplinar da Universidade Federal Do Tocantins, v. 4, n. 4, p. 51-69, 2017.

DAVIS, P; NETO, S. B. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa-ESAC**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010. Disponível em: <http://revistas.unisinus.br/index.php/esac/article/view/18871>. Acesso em 20 mai. 2022.

DOS REIS, M. B; WIZNIEWSKY, C. R. F. A territorialização do cooperativismo no âmbito legal. **Boletim de Geografia**, v. 36, n. 1, p. 131-141, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/BolGeogr/article/view/34563>. Acesso em: 10 jul. 2021.

ECODA - The European Confederation of Directors Associations. **Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe**. 1 ed. Belgium: Editora ecoDa, 2010.

ESAU, C.; DEPONTI, C. M. Tomada de decisão pela diversificação: uma alternativa para agricultura familiar na microrregião de Santa Cruz do Sul/RS. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 10, p. 439-460, 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2749>. Acesso em 03 jun. 2021.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. 162 p.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 07 jan. 2022.

HOFFMANN, V. E. *et al.* Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de ciências da Administração**, p. 40-53, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p40>. Acesso em 10 mar. 2022.

I.B.G.C.INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para as cooperativas**. São Paulo, 2015.

IBGE. **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/ca/defaultMDA.asp?z=p&o=2&i=P>. Acesso em: 26 jun. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisas**. Índice de Desenvolvimento Humano 2010. Disponível em: IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção da Pecuária Municipal. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panambi/pesquisa/37/30255>. Acesso em: 12 jan. 2022.

JUNIOR, O. de P. O; WANDER, A. Cooperativismo agroindustrial: diagnóstico atual da região centro-oeste brasileira. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 13, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/38585/pdf_2. Acesso em: 10 jul. 2021.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004, 263p.

LARA, B. (1991). **La decisión**: un problema contemporáneo. Madrid, Espasa-Colpe. 462 pp.

MARTINS, H. H. T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, p. 289-300, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbgxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 jan. 2022.

MORAES, J. L. A; SCHWAB, P. In. O papel do cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar. **Estudos do CEPE**, n. 49, p. 67-79, 2019.

MORATO, A. F.; COSTA, A. (2001). Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista. In: Macedo, K. B. & Ximenes, J. A (org.). **Cooperativismo na era da globalização**, Goiânia: Terra.

OCB, Organização das Cooperativas do Brasil. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro: 2020**. Disponível em: [http://novo.ocbes.coop.br/arquivos/PUBLICACOES/1608152662Anuario_2020-vf%20\(1\).pdf](http://novo.ocbes.coop.br/arquivos/PUBLICACOES/1608152662Anuario_2020-vf%20(1).pdf). Acesso em 25 jun. 2021.

OCESC. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de Boas Práticas de Governança do Cooperativismo**. 2022. Disponível em: http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf. Acesso em: 13 abr. 2022.

OLIVEIRA, A. R. de. **O associativismo na região do Pontal do Paranapanema-SP: limites e possibilidades para o desenvolvimento rural**. 2010. 209 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade Ciências e Tecnologia, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/105066>. Acesso em 26 jun. 2021.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo goiano histórico**, 2011.

PANAMBI. Prefeitura Municipal. **Dados gerais do município**. Disponível em: <https://panambi.atende.net/cidadao>. Acesso em: 05 mai. 2022.

PANAMBI. Prefeitura Municipal. Mapa. **Ordenamento Físico-Territorial: Macrozoneamento e Sistema Viário Municipal**. Disponível em: <https://www.panambi.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicípio=7727&cdDiploma=20080008#mapa1>. Acesso em 12 jan. 2021.

PEREIRA, M. J. L. de B., FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIES, M. P.; BAGGIO, D. K.; DO CARMO R. M. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2017. Disponível em: <http://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1579/1085>. Acesso em: 02 set. 2021.

PINHO, D. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro: manual do cooperativismo**. São Paulo: USP; Saraiva, 1982a (Volume 3). Disponível em: <https://archive.org/details/OCOOPERATIVISMONOBRASIL/page/n29/mode/2up?q=22.239+1932+>. Acesso em 25 jun. 2021.

Pinho, D. B. (2004). **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira a vertente solidária**. São Paulo: Saraiva.

Pires, M. L. L. S. O Cooperativismo Agrícola Como Uma Forma de Neutralizar as Desvantagens Competitivas da Agricultura Familiar. Em análise a Coopercaju. In: XXXIII **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Caxias do Sul, RS, Brasil. 2010.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural. **Programa Estadual da Agroindústria Familiar**. Disponível em: <https://www.agricultura.rs.gov.br/agroindustria-familiar>. Acesso em: 26 set. 2021.

ROTTA, E.; BÜTTENBENDER P. L.; HÖFLER, C. E. A presença dos princípios do cooperativismo no Noroeste do Rio Grande do Sul: revisitando a tradição histórica. In: CORAZZA, G.; RADIN, J. C. (Org.). **Fronteira Sul – ensaios socioeconômicos**. Florianópolis: Insular, 2016. p. 163-194.

SAMBUICHI, R. H. R. *et al.* **Diversidade da Produção nos Estabelecimentos da Agricultura Familiar no Brasil: uma análise econométrica baseada no cadastro da**

- Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP). **Ipea**, Brasília, 2016. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6678/1/td_2202.pdf. Acesso em 25 mai. 2021.
- SCHMIDT, D; PERIUS, V. Cooperativismo – cooperativa. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p.63–71.
- SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.22, n.59, p.49-76, jun./dez. 1987.
- SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul. **Perfil das cidades gaúchas**, 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Panambi.pdf. Acesso em: 02 out. 2021.
- SILVA, A. H. *et al.* Governança cooperativa: as práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. **Revista de Gestão e Cooperativas**, Santa Maria, Págs. 69-86 Edição Especial 01/2018.
- SINGER. P. **Introdução a Economia Solidária**. Paul Singer. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SOARES, M. C. F. Algumas Considerações sobre Coleta de Dados para a Pesquisa Qualitativa. **Razão e Fé**, v. 9, n. 2, p. 67-76, 2007. Disponível em: <https://revistas.ucpel.tche.br/rrf/article/view/2551/1493>. Acesso em 11 de jan. 2022.
- SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em 14 jan. 2022.
- SPINK, P. K. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, p. 18-42, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/nSkXqD7jKvgdrTFYGmTF8gP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 12 jan.2022.
- TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduccion a los metodos cualitativos de investigacion**. Barcelona: Ediciones Paidós 1984, Cap 1 (p. 3-23)
- TEIXEIRA, F. R. *et al.* Evolução histórica do cooperativismo no setor agropecuário. **Revista de Psicologia**, v. 12, n. 39, p. 128-141, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/939>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987. Cap 2 (p. 30-75)
- VENTURA, E. C. F; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: Bcb, 2009.

WAACK, R. S; MACHADO FILHO, C. P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. In: **Proceedings of the Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**. 1999.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O
GESTOR, PRESIDENTE, CONSELHEIROS E COOPERATIVADOS DA
COOPERATIVA FRUTIPAN**

Caracterização do entrevistado

1. Gênero:
2. Idade:
3. Grau de escolaridade:
4. Função desempenhada na Cooperativa Frutipan:
5. Breve relato sobre o processo de adesão ao cooperativismo:

Percepção sobre os aspectos hierárquico da Cooperativa Frutipan

6. Como é a estrutura hierárquica da Frutipan?
7. Quais são as funções de cada membro da Cooperativa?
8. As funções de cada membro são respeitadas pela estrutura de governança (gestão)?

Governança e tomada de decisão dos membros da Cooperativa Frutipan

9. Como ocorrem os processos de decisão em relação as ações da Cooperativa Frutipan?
10. Como você participa dessas decisões?
11. Quais são as pautas debatidas pela Assembleia Geral? Qual é a importância da sua participação na assembleia geral, ou nas demais reuniões que participa?
12. Como é a sua relação com os conselheiros, gestores e cooperativados?
13. Em análise ao estatuto da cooperativa, verifica-se que as incumbências do conselho fiscal estão ligadas ao controle. Qual é sua percepção sobre as formas de controle adotadas por esse conselho? Qual é a importância desse conselho para a Cooperativa Frutipan?
14. Com base na sua participação nas reuniões do conselho, ou nas assembleias da cooperativa, como vocês refletem sobre a situação e o andamento das atividades da cooperativa?
15. Quais são as estratégias dos conselheiros fiscais para execução do controle quando é analisada alguma operação, serviço ou norma da cooperativa?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**Trabalho de Conclusão de Curso
INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL – UFRGS**

NOME: _____

RG/CPF: _____

Este **Consentimento Informado** explica o Trabalho de Conclusão de Curso “**COOPERATIVISMO E GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO DACOOPERATIVA DE FRUTICULTORES DE PANAMBI/RS**”, para o qual você está sendo convidado a participar. Por favor, leia atentamente o texto abaixo e esclareça todas as suas dúvidas antes de assinar.

Aceito participar do **Trabalho de Conclusão de Curso “COOPERATIVISMO E GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO DACOOPERATIVA DE FRUTICULTORES DE PANAMBI/RS”** – *do Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural – PLAGEDER*, que tem como objetivo “Analisar os processos de governança e tomada de decisões e as percepções dos gestores e dos cooperativados da Frutipan em relação aos referidos processos”.

A minha participação consiste na recepção do aluno “Deise de Moura Tolfo” para a realização de entrevista.

Fui orientado de que as informações obtidas neste Trabalho de Conclusão serão arquivadas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS e que este projeto/pesquisa resultará em um *Trabalho de Conclusão de Curso* escrito pelo aluno. Para isso, () **AUTORIZO** / () **NÃO AUTORIZO** a minha identificação (e a da Cooperativa de Fruticultores de Panambi LTDA para a publicação no TCC.)

Declaro ter lido as informações acima e estou ciente dos procedimentos para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, estando de acordo.

Assinatura _____

Panambi , ____/____/2022