



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade UnB Planaltina (FUP) - Gestão do Agronegócio**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Tipos de Governança aplicada a Gestão de Cooperativas do  
Agronegócio no Brasil: Um estudo teórico**

**Orientadora:** Luciana de Oliveira Miranda

**Orientando:** Pedro Henrique Gonçalves Gomes de Jesus – 16/0158621

**Planaltina, DF**

**Janeiro de 2022**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE UNB PLANALTINA**

PEDRO HENRIQUE GONÇALVES GOMES DE JESUS

**Tipos de Governança aplicada a Gestão de Cooperativas do Agronegócio  
no Brasil: Um estudo teórico**

Trabalho apresentado à  
Universidade Federal de Brasília  
para a Conclusão do Curso de  
Graduação em Gestão do  
Agronegócio.

Orientadora: Prof. Dr. Luciana de  
Oliveira Miranda

Coorientador: Prof. Dr. Jonilto  
Costa Sousa

Trabalho de Conclusão de Curso

**Planaltina, DF**

**Janeiro de 2022**



## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a mim, pois em todo percurso, independente de dificuldades ou obstáculos, mantive minha determinação, confiança, autonomia e resiliência para alcançar níveis que anteriormente não passavam de sonhos ou especulações.

Agradeço imensamente a minha mãe, que me deu todo o apoio para o ingresso na Universidade Federal de Brasília, bem como continuou desempenhando seu papel perfeitamente mesmo a distância, além de continuar a cobrar e se preocupar independente da minha idade, posição ou localidade.

Não deixarei de agradecer também a todos que passaram pela minha vida, estejam ainda comigo ou não, sou grato a todos pelo apoio e ajuda que em algum momento me foi proporcionado. Amizades e afins, todos foram de extrema valia e acrescentaram não apenas ao meu conhecimento, mas também em minha vida. E agradeço preciosamente a minha namorada, Fernanda Gabriela dos Anjos, que continuou a me incentivar e não desistir, sempre me dizendo que eu conseguiria e acima de tudo, que eu era capaz, seu companheirismo foi fundamental.

Agradeço extremamente a minha orientadora, Luciana de Oliveira Miranda, que desempenhou o papel não apenas profissional, mas também de amiga, me orientando em toda minha trajetória. É indispensável ter a certeza de que cheguei até aqui com sua ajuda e contribuição e será memorável ter seu nome na minha carreira acadêmica, de fato é honroso e de suma importância.

Não deixarei de citar também o prezado professor e orientador Jonilto Costa Sousa, que em uma de suas matérias lecionadas, chamou minha atenção para o senso crítico que é de extrema importância para todos os acadêmicos e indispensável a qualquer orientando que tenha em seu currículo a honra de ser aluno da Universidade Federal de Brasília.

Citarei aqui, não de forma específica, pois são muitos, mas de forma geral, todos os professores que tive em minha vida, desde o ensino fundamental até o presente momento, pois sem eles, não seria possível chegar neste maravilhoso momento, dito isso, seria faltoso de minha parte deixar de agradecer a todos que, principalmente no ensino médio, cursado no recife na Escola Estadual José Mariano, disponibilizaram uma parte de seus tempos e consecutivamente de suas vidas a me encorajar e ensinar.

## RESUMO

É fato que a necessidade sempre foi o motor impulsionador das ações humanas. Para que uma solução exista, inicialmente existiu também a necessidade. Com o passar dos anos os grupos sociais foram se transformando, e embora o avanço acontecesse, outros entraves e lacunas apareciam, devido as mudanças de configurações rápidas e bruscas que aconteciam dentro desses arranjos de pessoas. Todo início do cooperativismo se resume no marco de 1844, em uma cidade localizada no interior da Inglaterra, seu nome era Rochdale-Manchester, na qual, 28 trabalhadores se reuniram para montar seu próprio armazém de forma igualitária, uma proposta simples, mas que garantiu uma história de vitórias e conquistas para os que futuramente foram chamados de “cooperados”. (BRAÚNA, 2016, p. 12-15)

## ABSTRACT

It is a fact that necessity has always been the driving force behind human actions. For a solution to exist, initially there was also a need. Over the years, social groups were transforming, and although progress took place, other obstacles and gaps appeared, due to the rapid and sudden changes in configurations that took place within these arrangements of people. The entire beginning of cooperativism can be summed up in 1844, in a city located in the countryside of England, its name was Rochdale-Manchester, in which 28 workers got together to set up their own warehouse in an egalitarian way, a simple proposal, but which guaranteed a history of victories and conquests for those who in the future were called “cooperators”. (BRAÚNA, 2016, p. 12-15)

**Palavras-Chave:** Governança, Cooperativas, Agronegócio

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. Introdução .....  | 8  |
| 2. Objetivos .....   | 10 |
| 2.1. Objetivo Geral .....  | 10 |
| 2.2. Objetivos Específicos.....                                      | 10 |
| 3. Metodologia.....  | 11 |
| 4. Cooperativas e Governança Corporativa – desafio ou consenso?..... | 13 |
| 4.1. O surgimento das Cooperativas.....                              | 13 |
| 4.2. Cooperativas no Brasil .....                                    | 14 |
| 4.3. Entendendo o termo “Governança” .....                           | 16 |
| 4.4. Governança Corporativa .....                                    | 17 |
| 4.5. Cooperativas do Agronegócio no Brasil .....                     | 18 |
| 5. Resultados e Discussão .....                                      | 21 |
| 6. Considerações Finais .....  | 24 |
| 7. Referências Bibliográficas .....                                  | 25 |

## 1. Introdução

É fato que a necessidade sempre foi o motor impulsionador das ações humanas. Para que uma solução exista, inicialmente existiu também a necessidade. Com o passar dos anos os grupos sociais foram se transformando, e embora o avanço acontecesse, outros entraves e lacunas apareciam, devido as mudanças de configurações rápidas e bruscas que aconteciam dentro desses arranjos de pessoas. (ANGENOT, L. G., 2014, p. 6)

Dito isso, entende-se que a cooperativa foi uma reação com desejo de solução que foi criada para sanar mais uma necessidade, a necessidade de inserção no mercado, que muitas vezes está saturado por grandes empresas que dominam aquele nicho de atuação, fazendo-se necessário uma nova estratégia para produtores e afins que estão inclusos naquele ambiente comercial, mas que ainda não possuem os mesmos recursos para conseguir ter vantagens competitivas que garantissem o escoamento de suas produções. (FERREIRA, 2014, p. 14; ANGENOT, L. G. 2014, p. 6; BRAÚNA, 2016, p. 12-15)

Todo início do cooperativismo se resume no marco de 1844, em uma cidade localizada no interior da Inglaterra, seu nome era Rochdale-Manchester, na qual, 28 trabalhadores se reuniram para montar seu próprio armazém de forma igualitária, uma proposta simples, mas que garantiu uma história de vitórias e conquistas para os que futuramente foram chamados de “cooperados”. (BRAÚNA, 2016, p. 12-15)

Já no Brasil, nossa cultura cooperativista iniciou em 1889, no estado de Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujo foco era nada mais e nada a menos que o consumo de produtos agrícolas, área alvo desta redação. (SOUZA, 2009, p. 66; DOS REIS, 2018, p. 131-141).



Este estudo abordará também a importância das governanças dentro das cooperativas, vista que as cooperativas buscam constantemente melhorias contínuas em sua gestão para melhor atender a seus cooperados e agentes que

trabalham nessa organização, adendo a isso, não existe um tipo de governança que melhor pode ser aplicada as cooperativas, pois deve ser realizado um estudo para que seja verificado que tipo de gestão melhor se encaixa em cada cooperativa e após realizar a implementação dessa gestão.

Embora as cooperativas sejam empresas atípicas, sabemos que ainda são organizações e se faz necessário a implementação de gestões para que a cooperativa consiga atingir seus objetivos de maneira clara e uniforme, atuando de maneira eficaz e eficiente. É visto ainda que, devido à natureza atípica das cooperativas, o modelo de gestão tradicional aplicado nas empresas não é a melhor opção, devido as diferentes necessidades que se fazem presentes nas cooperativas, como a atuação direta nas necessidades de seus cooperados. (FERREIRA, 2014, p. 14)

Um dos fortes motivos para a busca de uma governança é a fidelidade dos cooperados a sua cooperativa, uma vez que na ausência da fidelidade dos cooperados a cooperativa lida não apenas com problemas operacionais e de escala, mas também perde o sentido de sua existência, colocando assim o empreendimento em desvantagem de atuação no mercado. (FERREIRA, 2014, p. 16; FARIA, 1995, p. 15; JANK e NASSAR, 1995, p. 24; GIAROLA, 2011)

As cooperativas são empresas que desempenham gigante impacto social na vida de seus cooperados, sendo assim, é indispensável a transparências das informações, e como a tomada de decisão é feita de forma conjunta por meio de assembleias e afins, a necessidade de uma gestão que seja compartilhada se faz necessário, uma vez que as decisões são tomadas por todos os seus cooperados, este é mais um motivo para a busca incansável por modelos de gestão que se encaixem nos perfis das cooperativas de forma a fechar lacunas que possam existir devido à natureza atípica dessas organizações. (FERREIRA, 2014, p. 19, p. 131)

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo Geral**

Analisar a implementação e utilização de diferentes modelos de governança em cooperativas do agronegócio no Brasil.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

- Descrever a importância das cooperativas no ramo do agronegócio brasileiro;
- Descrever a necessidade de uma governança dentro das cooperativas;
- Apresentar dados e diversas informações sobre o tema abordado;
- Debater a concepção de que apenas um modelo de governança é próprio para ser implementado em diferentes tipos de cooperativas.

### 3. Metodologia

Uma das metodologias utilizadas para elaboração deste trabalho de conclusão foi a pesquisa bibliográfica juntamente com a pesquisa documental, que em conjunto foram utilizadas para desenvolver a base, a argumentação e a construção da ideia do estudo, trazendo ao leitor as devidas informações e a revisão literária capaz de embasar as ideias apresentadas.

Entende-se que a pesquisa bibliográfica é caracterizada por uma revisão literária que busca as principais teorias que norteiam o trabalho científico, esse levantamento bibliográfico pode ser realizado em vários canais, sendo os periódicos, livros, artigos de jornais, sites e afins. Sabe-se que a pesquisa bibliográfica torna possível o entendimento e a construção do conhecimento acerca de determinado assunto, trazendo a luz da sabedoria a bagagem necessária para compreender o tema e realizar as buscas que dão início ao aprendizado e a compreensão do pesquisador. É importante e igualmente necessário dizer que toda pesquisa bibliográfica é fundamental para todo e qualquer trabalho a ser desenvolvido, por isso deve ser feita de maneira cautelosa, pois é a pesquisa bibliográfica que vai facilitar o caminho que deve ser percorrido. Segundo Boccato (2006, p. 266):

à pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Somado a pesquisa bibliográfica, tem-se a pesquisa documental, que visa identificar as informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses que estão sendo abordadas dentro do estudo proposto. A própria pesquisa documental é responsável por dar embasamento a ideia proposta, uma vez que reúne documentos físicos com dados e informações que serão interpretados e utilizados pelo autor para compor seu objetivo principal, que é justamente de discorrer sobre determinado assunto, mostrando ao leitor a

veracidade do que defende ou do que aborda, citando as fontes (bibliografia) de cada documento pesquisado e utilizado para poder montar seu texto.

Para fins complementares de dados e informações coletados entre 2019 e 2020, utilizou-se de forma secundária dados do anuário da Organização de Cooperativa do Brasil (OCB) para a análise de forma quantitativa e qualitativa que embasaram os fundamentos apresentados auxiliando na defesa dessa redação. Fontes paralelas também foram utilizadas para que a análise de dados fosse feita a partir de documentos originais e por assim estar alinhados de forma concisa.

## **4. Cooperativas e Governança Corporativa – desafio ou consenso?**

### **4.1. O surgimento das Cooperativas**

No mundo, um novo tipo de organização surgiu, uma organização sob um regime diferente, que transformou o mercado com sua atuação, inicialmente tímida, mas que ganhou força à medida que a necessidade foi sendo apresentada a população. Uma organização que seguia um estatuto que é mutável, pois muda e se transforma de uma cooperativa para outra, que consistia em entender seus colaboradores como donos, proclamava o compartilhamento do capital, da cultura e da própria cooperação e que ainda exercia influência competitiva em seu ramo atuante. (NAMORADO, R., 2007, p. 3-7, p. 12-20.)

As cooperativas, são organizações que iniciaram no ano de 1844, na Inglaterra, tendo sua primeira organização chamada de Rochdale-Manchester, que contava com 28 trabalhadores que se reuniram com o objetivo em comum de montar seu próprio armazém de forma igualitária, uma proposta simples, mas que garantiu uma história de vitórias e conquistas para os que futuramente foram chamados de “cooperados”. A cooperativa então foi reconhecida como um modo de resolução de vários problemas que eram de conhecimento entre os agentes comerciais locais. (NAMORADO R., 2007, p. 3-7)

Essas organizações empresariais atípicas dividem a mesma visão entre si, que é o compartilhamento do mesmo objetivo em comum, esses objetivos podem ser não apenas de natureza econômica, mas também social ou cultural, e o principal motor impulsionador dos membros dessa empresa atípica é justamente a cooperação. É de fato impossível medir sua importância sem que as cooperativas sejam alocadas em um conjunto social, que é o foco dessa organização. (BENATO, 1995; CHIARIELLO, 2006; NINAUT; MATOS, 2008; OCB, 2016).

Vale ressaltar que, embora seja uma empresa atípica e preze muito mais pelo impacto social e o compartilhamento de objetivos, ainda sim, a organização é uma empresa que depende de capital para existir, além disso, salienta-se novamente que a cooperativa é uma organização atuante no meio comercial, logo, o vínculo com o capital é indispensável, pois o capital é o principal impulso

no mundo ao qual essas organizações estão inseridas. (BENATO, 1995; CHIARIELLO, 2006; DELAI, 2022)

## **4.2. Cooperativas no Brasil**

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 2020 o Brasil contava com 4.868 cooperativas, totalizando 17.121.076 milhões de associados e gerando 455.095 empregos diretos. É interessante salientar que, as cooperativas envolvidas no ramo agropecuário representam pouco mais de 38% do PIB agropecuário e se aprofundarmos mais, podemos visualizar que, esse percentual corresponde a uma produção de pequena e média escala, pois 81,29% dos cooperados contam com propriedades com menos de 100 hectares. (OCB, 2020). É válido salientar ainda que, das 4.868 cooperativas existentes no Brasil, 1.173 são apenas cooperativas do ramo agropecuário, que é o maior número de cooperativas dentre todos os setores.

As cooperativas são organizações que trabalham com intuídos diferentes das organizações tradicionais, pois se identifica um objetivo social em comum que é a introdução e a manutenção dos agentes associados nos mercados ao qual a cooperativa está atuando. Neste sentido, é importante salientar que as cooperativas possuem necessidades capitais que permeiam o universo do lucrativo para própria sobrevivência no mercado. Cooperativas possuem perfis diferentes umas das outras, sendo únicas, com sua cultura organizacional própria, além de seu próprio estatuto que é o manual de instrução da cooperativa.

As cooperativas são, de certo modo, organizações com objetivos comerciais, mas que também unem objetivos sociais para que seus associados tenham não apenas uma renda, mas uma renda digna, segura e que possua escoamento pelos diversos canais que podem apresentar, afinal, como cooperativas, despertam interesses de grandes massas e grandes poderes que procurem sempre auxiliar de alguma forma estas organizações diferenciadas, pois o marketing social para aqueles que ajudam essas entidades é de fato um ótimo investimento.

Sabe-se que existem fatores que contribuem para o alto nível, por exemplo, da eficácia da ação coletiva que depende do grau de comprometimento, o qual, por consequência, influencia os efeitos das regras utilizadas para governar as transações entre os *stakeholders* de uma organização cooperativa (SERIGATI, 2008).

Isso quer dizer que, as ações coletivas que são tomadas e são objetivos das cooperativas possuem relação direta com o comprometimento dos associados que estão vinculados aquela cooperativa, de fato, a proposta de toda cooperativa é fazer com que seus associados também se sintam proprietários desse tipo de organização, levando em conta bônus e ônus das decisões e situações que acontecem dentro dessas instituições.

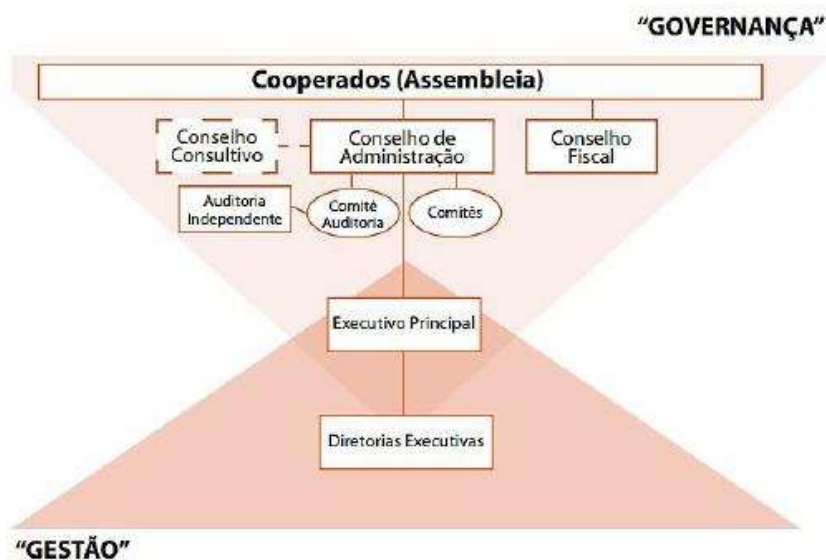
Há, de certo modo, pontos que ainda devem ser abordados, pois mesmo diante de todo o desenvolvimento que foi obtido ao longo dos anos o sistema cooperativista ainda precisa superar muitos obstáculos, dentre eles destacam-se aqueles ligados à relação cooperativa-cooperado, entre eles: o desenvolvimento de políticas que possibilitem a fidelização do associado com a sua cooperativa; mensuração e análise do nível de participação dos associados nas estruturas organizacionais da cooperativa, especialmente nos comitês e assembleias gerais; diferenciação dos serviços exclusivos aos associados e dos oferecidos a outrem; e aperfeiçoamento da comunicação interna. (SERIGATI, 2008)

Dito isso, apresenta-se abaixo um exemplo de pirâmide hierárquica que pode ajudar a entender como funciona o sistema administrativo de uma cooperativa, onde será possível visualizar uma grande participação de conselhos que possuem autonomia e estão ligados, direta e hierarquicamente falando, aos cooperados no status de assembleia, vista que os cooperados também são donos da cooperativa.

É interessante realizar o pensamento acerca dessa estruturação, pois veremos a complexidade e a diferença da apresentação do perfil cooperativista já iniciando do próprio fluxograma hierárquico que apresenta a peculiaridade do

início de sua pirâmide a partir dos próprios cooperados em estado de assembleia.

**Figura 1** – Esquema de sistemas e Governança



**Figura 1.** Sistemas de Governança

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2015).

### 4.3. Entendendo o termo “Governança”

As governanças existem para suprir a necessidade de uma gestão compartilhada que deve existir entre os membros de uma determinada instituição, no caso das cooperativas temos uma gestão que é compartilhada com os membros do conselho e os cooperados, vista que a cooperativa é de todos os cooperados, membros ou não dos conselhos, dito isso, a governança é responsável pela gerência dos dados e informações que determinam a tomada de decisão por parte do grupo cooperado.

Dessa forma, o termo “governance” foi citado principalmente pelo Banco Mundial com o intuito de vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente (Diniz, 1995, p. 400). Diniz afirma ainda que, a



preocupação levantada teria impacto também em como as políticas governamentais seriam avaliadas e como o próprio governo exerceria seu poder, logo, não seria avaliado apenas os resultados das políticas governamentais, mas também de qual forma esses resultados foram alcançados. (Ibid., p. 400).

As cooperativas estão entre os tipos de organizações que buscam as melhores práticas de governança tendo em vista sua complexidade e seu diferente perfil de atuação, e por estas razões houve o aumento no interesse das questões administrativas e gerenciais, o que torna mais que plausível a justificativa pela demanda de um modelo muito mais adequado ao seu perfil (Jansen, Maehler e Wegner, 2018).

Santos (1997, p. 340-341) defendia que a ideia de que uma “boa” governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, que incorpora ao crescimento econômico equidade social e também direitos humanos, o que reverbera o que Ibid também afirmou a partir das reflexões tidas por Diniz.

De fato, hoje pode-se contar com uma variedade de modelos de governanças, o texto identifica vários tipos que correspondem ao objetivo geral de cada instituição ao qual determinado modelo de governança for empregado. Para as cooperativas o modelo deve atender à necessidade no que tange a divisão entre os agentes que detêm a propriedade e os agentes que realizam a gestão do capital investido.

#### **4.4. Governança Corporativa**

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”, e ela surge, a partir da teoria econômica tradicional, para superar o chamado “conflito de agência”, presente com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

É importante salientar que, o termo governança é totalmente diferente do termo governo, pois o termo governo sugere autoridade de polícia, autoridade formal e implementação de políticas públicas, já o termo governança refere-se a atividades apoiadas em objetivos comuns, que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do poder de polícia para que sejam aceitas e vençam resistências”. Rosenau (2000, p. 15)

A governança corporativa, que vem sendo utilizada na gestão das cooperativas, tem diversas premissas que se alinham ao perfil cooperativista, sendo elas; (i) regras de proteção dos investidores minimizando a possibilidade de expropriação de benefícios para os investidores majoritários; (ii) constituição do Conselho de Administração quantitativa e qualitativamente ao que se refere a qualificação, independência, avaliação e remuneração, e qualidade da informação; (iii) criação de comitês para assuntos específicos, que se dediquem a áreas que requeiram estudos mais profundos para subsídio de decisões do Conselho; e, (iv) a auditoria independente. (Martins Ramos; Lopo Martinez, 2006, p.133)

Em plano geral, o que diferencia a governança em cooperativas da gestão tradicional, que é a corporativa, é o fato de que, nas sociedades de pessoas, os clientes também são associados, ou seja, proprietários, e, portanto, possuem interesses quase comuns, o que tende a reduzir situações de oportunismos (Bosch-Sijtsema; Postma, 2009).

#### **4.5. Cooperativas do Agronegócio no Brasil**

As cooperativas do agronegócio no Brasil iniciam no estado de Minas Gerais, o qual até hoje concentra o maior número de cooperativas relacionado ao agronegócio, concentrando 189 cooperativas, 165 mil cooperados e 16 mil empregados. Além disso, o ramo possui ao todo 1.173 cooperativas, contendo mais de 1 milhão de cooperados e gerando mais de 223 mil empregos diretos. (OCB, 2020).

Já nos dados financeiros as cooperativas agropecuárias somaram mais de R\$ 160 bilhões em ativos, um aumento de 21% em relação a 2019! Os

ingressos do exercício totalizaram R\$ 239 bilhões: 31% maior que o contabilizado no ano anterior, adendo isso, é importante ainda deixar registrado que em 2020, elas recolheram R\$ 8,5 bilhões aos cofres públicos, valor 30% maior que o obtido no ano anterior. Isso sem contar com os mais de R\$ 7,1 bilhões investidos em salários e benefícios aos seus funcionários. Em 2020, a aplicação dos recursos pelas cooperativas agropecuárias somou R\$ 626,9 milhões, um aumento de 7% em relação ao ano anterior. (OCB, 2020).

Mas de fato, o que é uma cooperativa? Essa pergunta pode gerar vários tipos de respostas, mas em termos simples e segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) a cooperativa é:

Uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para prosseguirem as suas necessidades e aspirações comuns, quer econômicas, sociais, culturais através de uma empresa comum democraticamente controlada (Namorado, Rui, 2013, p. 03)

Se faz necessário observar aqui que, a união dos cooperados se faz de forma voluntária, mas que tais organizações devem atender suas necessidades comuns, sejam econômicas, sociais e/ou culturais por uma organização democraticamente controlada e novamente aqui ressalta-se a palavra democraticamente que remete mais uma vez a coletividade ao qual as cooperativas devem atender de forma a sanar as necessidades supracitadas, não existindo assim, ou diminuindo a existência, de situações de oportunismos que comumente verifica-se no mercado e nas empresas típicas.

Além disso, as cooperativas do agronegócio no Brasil são de extrema importância para o meio da agricultura familiar, vista que se tem mais necessidade e muito menos ou quase nenhuma vantagens competitivas devido ao seu modo extensivo de cultura que ainda é soberano na maioria das fazendas familiares, ainda, deve-se ainda salientar que os agricultores familiares constituem a base do agronegócio brasileiro e são indispensáveis para a continuidade do abastecimento da sociedade, inclusive, possuem diversas políticas públicas para auxílio dos mesmos no que tange ao escoamento de seus produtos e junto a isso o fornecimento direto de produtos frescos e de alta qualidade para, por exemplo, escolas, creches e afins, tal parceria é uma política

pública chamada de Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)  
(Guimarães, G. M. A., Ribeiro, F. L., & Echeverría, A. R., 2011, p.5-11)

**Figura 2** - Infográfico Agricultura Familiar



**Fonte:** IBGE – Censo Agropecuário 2017

## 5. Resultados e Discussão

Percebe-se que o apoio da governança nas cooperativas se faz de sumo importância devido à alta complexidade dessas empresas atípicas e grande necessidade que se tem de uma gestão que tenha informações, dados, transparência e que possua o poder de fidelizar seus cooperados, já que as cooperativas estão inseridas em cenários econômicos muitas vezes desfavoráveis devido à falta de recursos para conseguir obter vantagens competitivas dentro de seus ramos. (Martins Ramos; Lopo Martinez, 2006, p.133)

Além disso, o papel das cooperativas se estende, e isso mostra-se durante toda sua construção histórica até os tempos atuais, que o papel dessa organização é, além de necessário, inevitável, pois seu desempenho social também contribui para o mercado, afinal, muitos trabalhadores estariam fora do mercado por não ter nenhum auxílio, consecutivamente temos menos capital circulando, PIB menor e a pobreza sendo dominante. (FERREIRA, 2014, p. 19, p. 131)

Segundo os próprios dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) o cooperativismo é muito mais que um negócio, mas uma filosofia de vida que busca transformar o mundo. Além disso, as cooperativas geram hoje cerca de 250 milhões de empregos, congrega mais de 1 bilhão de pessoas, sendo ainda, divididas em 3 graus: Singular, Central ou Federação e Confederação. (OCB, 2020)

Isso mostra o grande papel desempenhado por cooperativas no Brasil, salienta-se ainda que, o setor agropecuário possui a porcentagem de 78%, tendo a segunda colocação nos ramos com mais cooperativas, ficando abaixo apenas do ramo de infraestrutura, possuindo 81%, entretanto, o ramo agropecuário ainda seja campeão no que tange a quantidade de cooperativas, sendo 1.173 cooperativas e uma marca de 223.477 empregados, nestes nichos o ramo agropecuário é o campeão. (Anuário OCB, 2020)

De fato, como supracitado, a governança corporativa vem sendo utilizado de forma intensiva nas cooperativas, todavia, o objeto dessa redação é justamente mostrar que existem outros tipos de governanças que podem ser utilizadas e que não existe a governança mais apropriada ou menos apropriada para um cooperativas, mas que existe sim a necessidade de uma governança para que os objetivos em comum sejam alcançados. (FERREIRA, 2014, p. 16; FARIA, 1995, p. 15; JANK e NASSAR, 1995, p. 24; GIAROLA, 2011)

É necessário citar ainda que, a complexidade dessas empresas atípicas traz certos níveis de desinformação que precisam ser combatidos, por tal, este ponto é outro objetivo dessa redação, pois existe a necessidade de esclarecimento quanto a diversas informações que podem vir a luz das pesquisas, cujo, muitas estão em desconformidade com o real universo em que essas cooperativas são tratadas.

Já no que tange a necessidade do agronegócio brasileiro, não é impossível de imaginar o motivo dos dados apontados terem porcentagens tão altas de cooperativas no ramo do agronegócio, uma vez que o Brasil possui o agronegócio fortemente presente em sua base econômica e que ainda possui grandioso potencial de crescimento.

Sendo assim, grande parte dos produtores, principalmente da agricultura familiar, necessitam das cooperativas para ingresso no mercado, manutenção de suas estadias nesse mesmo nicho e por fim para a grande necessidade de assistências que possui, uma vez que vários produtores familiares se encontram na mesma situação e enxergam na cooperativa uma brecha para continuar e escoar suas produções. (Abbade, E. B., 2014, p. 139)

Isso tem sido dito por dezenas de especialistas que, ao fazerem essa afirmação, se referenciam em dados importantes como os apresentados pela Organização Mundial do Comércio (OMC). Segundo a entidade, o Brasil é detentor da quarta maior superfície agrícola do mundo e ocupa a terceira posição no ranking dos maiores exportadores do planeta, atrás apenas dos EUA e da Europa.

Abaixo, a figura representa os dados de ativos das cooperativas no ano de 2019 e 2020, é possível visualizar o crescimento em comparativo e desse modo, visualizar o grande potencial de crescimento abordado também nesta redação.

**Figura 3 – Ativos das cooperativas no Brasil**



**Fonte:** Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) (2020).

## **6. Considerações Finais**

O autor Rui Namorado, amplamente encontrado no tema abordado, acrescentou bastante conhecimento e documentos informativos para a construção não apenas desse, mas de vários outros estudos científicos, pois abordou problemas enraizados de forma simples, mas extremamente detalhada que deu luz a sabedoria em várias situações, porém, ver-se-á necessidade de objetivos mais claros, afinal, o complexo está sendo amplamente abordado e informações mais simples, que partem da raiz, estão recebendo pouco enfoque.

Devido à grande necessidade de um enfoque em situações mais iniciais, que se pode entender como “antes da porteira”, esta redação foi desenvolvida com o intuito de trazer informações de forma clara e concisa para novos leitores que estarão ávidos pelo assunto e que podem encontrar dificuldades em sintetizar todos os documentos encontrados.

É fato velado que os estudos referentes a governanças em cooperativas se fazem de sumo importância para a comunidade científica, uma vez que a contribuição acadêmica vi sendo montada aos poucos, como pilares sendo levantados e trazendo a conhecimento público dados e informações que facilitam o entendimento e contribuem de maneira objetiva para a melhoria acerca do universo das cooperativas.

Por fim, é pode-se concluir que a necessidade de governanças e cooperativas no ramo do agronegócio é essencial para a continuidade do desenvolvimento, cujo, sustenta a base do PIB brasileiro, além do seu gigantes potencial de aproveitamento, utilizando melhorias nos seus processos e resultados (eficiência e eficácia) tendo em vista os vários entraves que essas cooperativas encontram tanto em âmbito jurídico quanto em sua função social e sua necessidade, já supracitada, de capital, pois ainda fala-se sobre uma organização, empresa atípica.



## 7. Referências Bibliográficas

GIMENES, Régio Marcio Toesca, and Fátima Maria Pegorini GIMENES. "Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade." *Revista Cadernos de Economia* 11.20 : 45-72, 2007.

JERÔNIMO, Fátima Behncker, A. de F. MARASCHIN, and TN da SILVA. "A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha." *Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo* 14.26 71-90, 2006.

DELAI, Ana Paula Dalmagro. *Análise de desempenho econômico e social do cooperativismo no agronegócio*. Editora Dialética, 2022.

SERIGATI, Felipe Cauê. *Fidelidade e governança corporativa em cooperativas: Um estudo empírico com as cooperativas paulistas*. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Dissertação de Mestrado 2008 (<http://hdl.handle.net/10438/1803>)

SIQUEIRA, Luciana Cardoso, and Sigismundo BIALOSKORSKI NETO. "Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias." *REGE-Revista de Gestão* 21.1 43-63, 2014.

ANGENOT, Luiz Gabriel. *Gestão: uma necessidade humana*. AUXILIAR DE PESSOAL, 2014, p. 6.

NAMORADO, Rui. *O essencial sobre cooperativas*. Leya, 2013.

Souza, Murilo Mendonça Oliveira. "O movimento cooperativista no Brasil: uma reflexão sobre formação, desenvolvimento e perspectivas." *Revista Caminhos de Geografia*. Uberlândia 10.30 (2009): 65-78.

Dos Reis, Marilucia Ben, and Carmen Rejane Flores Wizniewsky. "A territorialização do cooperativismo no âmbito legal." *Boletim de Geografia* 36.1 (2018): 131-141.

Braúna, Ayrton Alves. "O papel do cooperativismo no desenvolvimento do estado do Tocantins." (2016).

Ferreira, Gabriel Murad Velloso. Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas. Diss. Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

ABBADE, Eduardo Botti. O papel do agronegócio brasileiro no seu desenvolvimento econômico. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, v. 9, n. 3, p. 149, 2014.

Guimarães, Gislene Margaret Avelar, Francis Lee Ribeiro, and Agustina Rosa Echeverría. "Importância da agricultura familiar para o desenvolvimento sustentável de municípios com predominância do agronegócio." Revista Brasileira de Agropecuária Sustentável (2011).