

Governança cooperativista: em tempos de crise como se manter sustentável?

Submetido - 30 jul. 2020

Aprovado – 09 set. 2020

Publicado – 14 out. 2020



<http://dx.doi.org/10.17648/sas.v1i2.65>

Elaine Bento de Albuquerque

Mestranda em Administração pela Universidade Estadual Paulista - FCAV/UNESP, Jaboticabal, elaine_sbento@yahoo.com.br.

Aline Schneiders Martins Dalpian

Mestre em Administração pela Universidade Estadual Paulista – FCAV/UNESP, Jaboticabal, professoraaline48@gmail.com.

José de Souza Rodrigues

Professor Assistente da Universidade Estadual Paulista, UNESP/BAURU, jose.rodrigues@unesp.br.

Glauca Aparecida Prates

Docente Permanente da Universidade Estadual Paulista, UNESP/JABOTICABAL, g.prates@unesp.br.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo analisar a importância da governança cooperativista para se manter sustentável em tempos de crise. Para tanto foi realizado uma pesquisa qualitativa no formato de entrevista estruturada com abordagens relativas à governança, cooperativismo, sustentabilidade e a cadeia do amendoim. Estudos demonstram que as cooperativas agrícolas são eficientes e alcançam uma integração bem-sucedida na economia. O sucesso nessas economias é atribuído à boa governança e às características institucionais, incluindo eficiência, estrutura de capital e tamanho. As cooperativas agrícolas têm características únicas, como reduzir a pobreza, melhorar a segurança alimentar e gerar oportunidades de emprego, e gozam de flexibilidade para atender a uma ampla variedade de necessidades humanas sociais e econômicas. O trabalho apresenta preocupações atuais relevantes a cadeia de produção do amendoim, desde o produtor à agroindústria, associado a sustentabilidade, crise econômica devido a pandemia global e a estabilidade do produtor para a tomada de decisão, de acordo com o ponto de vista do entrevistado.

Palavras-chave: Amendoim; Cooperativa; Pandemia; Produtor.

Cooperative governance: in times of crisis how to stay sustainable?

ABSTRACT

The work aims to analyze the importance of cooperative governance to remain sustainable in times of crisis. To this end, a qualitative research was conducted in the format of a structured interview with approaches related to governance, cooperatives, sustainability and the peanut chain. Studies show that agricultural cooperatives are efficient and achieve successful integration into the economy. Success in these economies is attributed to good governance and institutional characteristics, including efficiency, capital structure and size. Agricultural cooperatives have unique characteristics, such as reducing poverty, improving food security and generating employment opportunities, and have the flexibility to meet a wide variety of

human social and economic needs. The work presents current concerns relevant to the peanut production chain, from the producer to the agribusiness, associated with sustainability, economic crisis due to the global pandemic and the stability of the producer for decision making, according to the interviewee's point of view.

Keywords: Peanut; Cooperative; Pandemic; Producer.

Gobierno cooperativo: en tiempos de crisis ¿cómo mantenerse sostenible?

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo analizar la importancia de la gobernanza cooperativa para seguir siendo sostenible en tiempos de crisis. Para ello, se realizó una investigación cualitativa en formato de entrevista estructurada con enfoques relacionados con la gobernanza, el cooperativismo, la sostenibilidad y la cadena del maní. Los estudios demuestran que las cooperativas agrícolas son eficientes y logran una integración exitosa en la economía. El éxito en estas economías se atribuye a la buena gobernanza y las características institucionales, incluida la eficiencia, la estructura de capital y el tamaño. Las cooperativas agrícolas tienen características únicas, como reducir la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria y generar oportunidades de empleo, y tienen la flexibilidad para satisfacer una amplia variedad de necesidades humanas, sociales y económicas. El trabajo presenta inquietudes actuales relevantes para la cadena productiva del maní, desde el productor hasta la agroindustria, asociadas a la sustentabilidad, la crisis económica por la pandemia global y la estabilidad del productor para la toma de decisiones, según el punto de vista del entrevistado.

Palabras clave: Maní; Cooperativa; Pandemia; Productor.

Introdução

A governança é um componente vital das transições de sustentabilidade (PATTERSON et al. 2017). Os processos de governança definem a sustentabilidade, desenvolvem ferramentas para promover a sustentabilidade e monitoram e avaliam melhorias na sustentabilidade. As empresas socialmente responsáveis agem “acima de suas obrigações legais para com a sociedade e o meio ambiente”, segundo as quais a conformidade com a responsabilidade social das empresas pode ser favorecida por um ambiente regulador propício, para que o comportamento das empresas possa ser alinhado e não sujeito às interações adversas típicas de mercados altamente competitivos (VAN DE VEN e JEURISSEN, 2005).

Alguns estudos demonstraram que as cooperativas agrícolas foram eficientes e alcançaram uma integração bem-sucedida na economia (STATTMAN e MOL, 2013; PRAKASH, 2000), incluindo estudos realizados

na Finlândia (SYRJÄ et al., 2012), Coréia do sul (YOO et al., 2013) e Tanzânia (MARWA e AZIAKONO, 2015). O sucesso nessas economias foi atribuído à boa governança e às características institucionais, incluindo eficiência, estrutura de capital e tamanho (YOO et al., 2013; AMERDORFFER et al., 2013).

A sustentabilidade da alimentação e da agricultura é uma preocupação premente. As muitas contribuições para o que a ciência da administração chama de “*triple bottom line*” enfatizaram que as empresas podem produzir valor social e ambiental além do valor econômico (CRANE e MATTEN, 2007; ELKINGTON, 1998), reforçando assim as premissas do Cooperativismo. Como a sustentabilidade é um processo de longo prazo que envolve o envolvimento contínuo das partes interessadas (MARSDEN e FARIOLI, 2015; BUI et al. 2016), a construção de relacionamentos e entendimento entre as partes interessadas é vital para melhorar a sustentabilidade.

A responsabilidade social das empresas está incorporada na governança por meio de uma rede de capital social que contribui para criar um órgão de governo baseado na comunidade (“*who*”), cujos membros estão dispostos a envolver a comunidade na construção e reconstrução da história da comunidade e no desenvolvimento de um ambiente rural animado para as gerações atuais (“de acordo com quais critérios”). Todos os membros da comunidade podem participar do desenvolvimento de novos projetos cujos resultados são compartilhados com toda a comunidade (“participar do que”) como uma solução para integrar resultados econômicos, sociais e ambientais (“para quais efeitos”). Esses aspectos da governança são consistentes com a ideia de que a organização emergiu da comunidade e da comunidade em que cada pessoa vive, impulsionada pela cooperação por meio da reciprocidade (AXELROD, 1984; LABIB EID e ROBERT SABELLA, 2014)

Uma empresa cooperativa é uma organização controlada por seus membros e podem assumir várias formas diferentes, como propriedade do

trabalhador, propriedade do consumidor e propriedade do usuário (por exemplo, cooperativas de crédito no setor financeiro). As cooperativas agrícolas têm características únicas, como reduzir a pobreza, melhorar a segurança alimentar e gerar oportunidades de emprego, e gozam de flexibilidade para atender a uma ampla variedade de necessidades humanas sociais e econômicas.

Rodrigues (1997) entende que as cooperativas, com suas características peculiares, compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, o qual se instala como o seu primeiro desafio frente à globalização, pois exige eficiência e competitividade. Tal fato implicará, necessariamente, no aprimoramento de gestão, na redução de custos, na demissão de funcionários e de maus cooperados, e no tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, da eficiência e da reciprocidade.

No Brasil, são grandes as forças do cooperativismo, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras Cooperativas (2018) há 6.828 cooperativas atuantes. Na cultura do amendoim há uma cooperativa localizada na região sudeste do estado de São Paulo que processa grande parte do amendoim produzido na região, e é responsável por uma em cada quatro toneladas de amendoim que o Brasil exporta.

O Brasil ocupa a 12^o posição no ranking mundial de países produtores de amendoim, e é o 5^o maior exportador, resultado da qualidade do produto produzido no país. O amendoim é uma leguminosa cultivado como cultura de rotação com a cana-de-açúcar, esse processo acontece devido sua alta performance na fixação biológica do nitrogênio, melhorando a fertilidade do solo. Para a safra de 2020 no Brasil, a previsão de produção é recorde, sendo esperado o equivalente a 516.500 mil toneladas

O objetivo deste trabalho é analisar a importância da governança cooperativista diante das preocupações atuais relevantes a cadeia de produção do amendoim, desde o produtor à agroindústria, associado a

sustentabilidade, crise econômica devido a pandemia global e a estabilidade do produtor para a tomada de decisão, de acordo com o ponto de vista do entrevistado.

Material e métodos

O procedimento metodológico utilizado nesse estudo foi uma pesquisa qualitativa no formato de entrevista estruturada com abordagens relativas a governança, cooperativismo, sustentabilidade e a cadeia do amendoim. O tema governança cooperativista sustentável, explicitamente no caso da cadeia de suprimentos do amendoim, faz-se importante para identificação de práticas de sustentabilidade em tempos de crise econômica.

Foi entrevistado, por meio de canal digital, o presidente de uma Cooperativa do interior do estado de São Paulo, que neste artigo se manterá no anonimato. Sendo assim, convencionou-se utilizar o codinome “Presidente X”, para identificar o sujeito. A entrevista teve uma sequência de quatro perguntas que envolveram os temas de governança, cooperativismo, sustentabilidade e a cultura do amendoim. As questões efetuadas na entrevista estão descritas na **Tabela 1**.

Questões	Descrição
Questão 01	A governança é o quarto pilar que está sendo discutido pela Triplo Botton Line, essa teoria recomenda que as empresas se comprometam a se conectar nas preocupações sociais e ambientes, assim como nos lucros. Sendo assim, nesse momento adverso que estamos vivendo como consequência da pandemia, qual a importância da governança nas cooperativas frente a crise econômico-financeira que o Brasil enfrentará? Quais estratégias são usadas para estreitar nível de relacionamento com o cooperado?
Questão 02	O produtor busca nas Cooperativas Agrícolas uma maior estabilidade para tomada de decisão. Nos tempos de crise, como a que estamos vivendo atualmente, esse vínculo é fortalecido? Pode-se considerar a sustentabilidade, em todos os seus pilares, como fator preponderante para essa segurança?
Questão 03	O Brasil alimenta cerca de 1,3 bi de pessoas no mundo, o que representa cerca de 22% em sua totalidade. Do ponto de vista de mercado e diante desse cenário, trazendo a gestão sustentável como pauta principal, qual a expectativa com o amendoim no mercado interno e externo?
Questão 04	2020 será “o ano da safra espetacular de grãos”, número representado por uma entrega aproximada de 516 mil toneladas de amendoim. Do ponto de vista da governança sustentável na cooperativa e refletindo na responsabilidade com o agroecossistemas, quais estratégias são

adotadas para uma produção mais limpa do amendoim?

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Resultados e discussão

O foco da pesquisa foi analisar o ponto de vista de um presidente de uma cooperativa do interior do estado de São Paulo, sobre como se manter sustentável perante uma situação de crise. As perguntas tiveram como pauta assuntos recentes relacionados ao comportamento do produtor, sendo este cooperado de uma cooperativa, a importância de uma boa governança e sua estratégia para estreitar o nível de relacionamento com o cooperado. Também foi pautada a expectativa do amendoim no mercado interno e externo refletindo na responsabilidade com o agroecossistemas.

Respondendo à questão 1, o Presidente X da cooperativa salientou que governança vem de governar e que ter regras claras e de transparência com todos os interessados, os *stakeholders*, quando chega a crise e se tem uma relação de confiança bem implementada, estreita-se a relação com parceiros, não precisa dizer quem é, enfim, um legado é construído nesse relacionamento. O bom relacionamento com todos os envolvidos, colaboradores, fornecedores, cooperados, como clientes e também como usuários, assim como os clientes que compram o produto (amendoim e soja), torna-se fundamental nesse momento de crise.

Em relação se há mudança de comportamento no relacionamento com o cooperado, no período da pandemia, foi o aumento da comunicação devido aos protocolos que têm seguido que afetariam a sua relação com a cooperativa, seja tomando uma assistência técnica do agrônomo, indo para a loja para adquirir insumos.

Segundo o Presidente X: *“Fizeram drive-tru, abriu a loja e racionalizou a entrada, depois exigiu entrada com máscara, o que demandou uma comunicação cristalina, informando que estavam sobre tal protocolo e informando até que data iria esse protocolo. Criaram o comitê desde 19/03*

para avaliar os protocolos. Faz as mudanças à medida que o ambiente muda. Criou-se um canal que pudesse de forma permanente se dirigir a ele em relação a Covid 19. Informativo interno continua sendo publicado.”

Na questão 2, o Presidente X da cooperativa ressaltou que o produtor *“busca nas Cooperativas Agrícolas uma maior estabilidade para tomada de decisão.”* Em sua resposta, ele diz que sim, o vínculo é fortalecido. *“Tem a ver com a primeira pergunta. No momento de crise que reforça a parceria e acrescentaria que no momento de crise que você tem um momento que não sabe em que organização você pode confiar. O cooperado tem à disposição, revendas, outras cooperativas, e em uma crise você tem a incerteza de quem está bem.”*

O Presidente ainda continua: *“E nesse momento quem está bem é quem tem fluxo de caixa em dia, está com a gestão em dia, quem tem nível de governança elevado. No momento de crise fatalmente joga para a entidade uma oportunidade que é: você tem um legado, no caso da cooperativa com 57 anos, o cooperado olha e vê uma organização que ele confia, que nunca deixou na mão, nunca teve maiores problemas. Diferente que uma empresa que aparece na porteira com a possibilidade de vendas, de crédito, sem precedentes”,* concluindo a segunda questão.

A terceira questão trouxe um panorama da importância do Brasil no cenário global no que se refere a quantidade de pessoas que o país alimenta. Diante disso o Presidente X da cooperativa pontua o comportamento do amendoim no mercado interno e externo: *“A responsabilidade que já é do Brasil em termos que responsabilidade de crescimento e de se fortalecer como provedor de alimentos, energia e fibra de qualidade daqui para os anos 2050 onde nossa população sai de 7.3 bi para 7,5 ou 7,6. O Brasil deve e tem que crescer 41% de todo aumento de alimento, fibra e energia que serão necessários. Isso é a FAU que diz, que é o braço da ONU para Agricultura no Brasil. Por que o Brasil? Temos terra disponível e o Brasil ainda tem 66% da sua mata nativa preservada, nós estamos falando de pastagens degradadas, áreas que ainda não tenha*

irrigação, e você tem possibilidade de aumentar a produtividade dessas culturas sob irrigação, enfim: aproveitar o que já está consolidado.”

Trazendo em pauta os três pilares da sustentabilidade com relação ao Brasil, o Presidente X diz que: *“O Brasil é reconhecido como um pilar grande na agricultura tropical, devido a implantação de tecnologia elevado, e segundo temos pessoas capacitadas, então ter terra disponível, que não são todos os países que possuem, e se possuem, as vezes tem o inverno que joga contra e não consegue produzir o ano todo, temos gente e também a sustentabilidade que joga a nosso favor, de não desmatar para atender essa possibilidade. Isso já estava posto para o Brasil antes da pandemia, o que a pandemia aflorou dentro desses 3 pilares: gente, tecnologia e área disponível ainda sustentável, pois não precisará desmatar, a questão de em nenhum momento termos falado de desabastecimento de alimentos, nenhum momento colocamos em cheque no Brasil insegurança alimentar.”*

Sobre a importância do Brasil no cenário global diante de uma pandemia, o entrevistado afirma que: *“A pandemia aflorou os 3 pilares citados e traz à tona que em nenhum momento o Brasil ficou desabastecido de alimentos. Em nenhum momento o Brasil deixou de atender, então do ponto de vista de imaginar que os países e população brasileira são clientes do agro, isso traz pra nós uma confirmação de que a respeito do momento que a gente viveu e está vivendo, nós mantivemos o suprimentos de alimentos, portanto isso, nos consolida como um fornecedor de confiança, o Brasil cumpriu seus contratos de provimento de alimentos de fibras e energia (biocombustíveis) e esse é o ponto que a pandemia nos reconfirma a missão do Brasil e traz essa chancela.”*

Perante a cultura do amendoim, o Presidente X ainda afirma que: *“No amendoim é algo semelhante, o Brasil está vindo de uma safra estupenda de amendoim, de preços também interessantes, e contrato de fornecimento de amendoim internos e externos estão sendo cumpridos. Nenhum fornecedor deixou de cumprir seus contratos. Então temos uma safra robusta com preço interessante e que quer garantir a segurança*

alimentar do seu consumidor e da sua população do seu país, confirmando assim as oportunidades para o agro e o amendoim também.”

O Presidente X expressa algumas indagações: *“Como sairemos dessa crise? Sairemos mais sustentáveis? Vamos cobrar mais dos nossos fornecedores, algo que já cobrava no sentido de ser sustentável? Vamos acelerar o processo de certificação dessas empresas? Tendo em vista os que os centros urbanos têm tido melhorias de ambiente, menos poluição, tem pessoas que estão vivenciando um céu mais azul, que não vivenciada antes.”*

Com relação a posição do agro diante desse cenário, o entrevistado ressalta: *“O agro já mostrou que não é o culpado disso, pois manteve as atividades normais e o mundo despoluiu, então a conta não é do agro. Então esse é um ponto, o segundo é: nós vamos ter um amadurecimento dessa nova sociedade que já estava sendo pela nova geração, que já mostravam o anseio em saber como é que esse produto foi produzido? Como chegou até a gôndola de supermercado, será que teremos uma cobrança maior dos nossos clientes na produção para entregar um alimento seguro e agora com uma pegada de carbono sustentável.”*

E por fim, respondendo a última questão, o Presidente X da cooperativa salientou as estratégias adotadas para uma produção mais limpa do amendoim. Ele afirma que a Cooperativa não tem uma área própria de cultivo, pois quem planta são os cooperados. Existe um programa que visa adequar os produtores em padrões sustentáveis dentro da propriedade, nos aspectos econômico, social e ambiental. Esse programa é um modelo que consegue trazer para o produtor o uso da ferramenta e técnica disponíveis dos três pilares da sustentabilidade e que através da cooperativa passa por um diagnóstico, para que depois ele evolua dentro da sua propriedade.

Em termos de sustentabilidade, são realizados a recomposição das matas ciliares, descarte correto das embalagens tríplice lavada de

agrotóxicos, descarte correto do óleo dos tratores usados, melhor organização física da sua propriedade, planilha básica de despesa e receita para fazer uso e entender seu fluxo de caixa.

De acordo com o Presidente X, com relação a indústria, se faz necessária a certificação com a utilização de várias escalas de avaliação. Já em relação a treinamentos e capacitação, é solicitado padrões ambientais e questões éticas (corrupção, produtos piratas). Alguns clientes por ter a certificação, já garante a qualidade de um amendoim de qualidade, quando tem a chancela de uma indústria multinacional, ganha ainda mais a relevância. Para o mercado europeu precisa da certificação específica chamada BRC, sem essa a certificação não exporta para a Europa e é anual a auditoria.

Os padrões de sustentabilidade têm evoluído por contas dessas certificações e acreditam que o próximo passo seja a questão da pegada carbono, do pilar ambiental o carbono vem para chancelar de certa forma todas essas etapas. O Presidente X finaliza a entrevista dizendo que: *“No final do dia eu estou gerando mais carbono para o planeta ou estou ajudando a sequestrar carbono de alguém que jogou esse lixo. No caso dos alimentos, as empresas vão demandar em breve a pegada de carbono, para que elas possam ter os números de missão de gás efeito estufa, com percentuais de cada ingrediente que compõe aquele produto.”*

Conclusões

Por meio desta pesquisa foi possível avaliar a importância da governança nas cooperativas diante da crise econômico-financeira que o Brasil enfrenta. Acerca desse ponto, adotar estratégias para estreitar o nível de relacionamento com cooperados, fornecedores e colaboradores tornam-se fundamental para o enfrentamento de uma crise com proporção mundial. Com as produções recordes na safra 2020, onde o Brasil não deixou de atender seu mercado interno e externo. Nesse cenário, o produtor busca nas Cooperativas Agrícolas uma maior estabilidade para tomada de decisão, e isso se torna evidenciado com obtenção de programas para o produtor, onde

o mesmo faz uso de ferramenta e técnica disponíveis dos três pilares da sustentabilidade e que através da cooperativa passa por um diagnóstico, para que depois ele evolua dentro da sua propriedade. Sendo assim, a boa governança é essencial para a sustentabilidade nas propriedades, pois são realizados a recomposição das matas ciliares, descarte correto das embalagens tríplice lavada de agrotóxicos, descarte correto do óleo dos tratores usados, treinamentos com planilhas básica de despesa, receita para fazer uso e entender o fluxo de caixa.

Referências

- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. Basic Books, Nova Iorque, NY. 1984
- COOK, M.L. CHADDAD, F.R. ILIOPOULOS, C. Avanços na teoria cooperativa desde 1990: uma revisão da literatura sobre economia agrícola. Em GWJ Hendrikse (ed.), *Reestruturação de Cooperativas Agrícolas*, pp. 65-90, **Haveka**, Holanda. 2004
- CRANE A, MATTEN D. Corporate social responsibility as a field of scholarship. In: Crane A, Matten D, editors. *Corporate social responsibility volume 1: theories and concepts of corporate social responsibility*. London: **Sage Publications**; 2007.
- ELKINGTON J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century**. Gabriola Island: Stony Creek; 1998.
- KLINEDINTLT, M. SATO, H. O setor cooperativo japonês, **Journal of Economic Issues**, 28: 2, 509-517, DOI: 10.1080 / 00213624.1994.11505564. 1994
- MARSDEN T, FARIOLI F. Potências naturais: da bioeconomia à ecoeconomia e organização sustentável de lugares. **Sustain Sci**. <https://doi.org/10.1007/s11625-014-0287-z>. 2015
- MARWA, W.N. AND AZIAKPONO, M. Financial sustainability of Tanzanian saving and credit cooperatives. **International Journal of Social Economics**, Vol. 42 No. 10, pp. 870-887. 2015
- ORTMANN, G. F.; KING, R. P. Agricultural cooperatives I: history, theory and problems. **Agrekon**, v. 46, n. 1, p. 40-68, Mar. 2007.
- PATTERSON, J., K. SCHULTZ, J. VERVOORT, S. VAN DER HEL, O. WIDERBERT, C. ADLER, M. HURLBERT, K. ANDERTON, M. SETHI E A. BARAU. Explorando a governança e a política de transformações em direção à sustentabilidade. **Inovação ambiental e transições sociais** 24: 1-16. 2017.
- RODRIGUES. R. **Novos rumos do cooperativismo**. In: Congresso Brasileiro de Cooperativismo, 11, 1997, Brasília, Anais Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. 1997.
- STATTMAN, S.L. MOL, A.P.J. Social sustainability of Brazilian biodiesel: the role of agricultural cooperatives. **Geoforum**, Vol. 54, pp. 282-294. 2013.
- SYRJÄ, P., SJÖGRÖN, H. TUOMINEN, P. Financial performance and efficiency of consumer cooperatives and limited companies – agency theoretical approach. **Journal of Co-Operative Accounting and Reporting**, Vol. 1 No. 2, pp. 53-69. 2012.

VAN DE VEN, B. E JEURISSEN, R. Competindo com Responsabilidade. **Business Ethics Quarterly**, vol. 15No.2, pp.299-317. 2005.

VEERAKUMARAN, G. **Movimento cooperativo etíope: um estudo exploratório**. Departamento de Cooperativas, Faculdade de Agricultura e Recursos Naturais de Terra Seca, Universidade de Mekelle. 2007.

YOO, C.K., BUCCOLA, S. GOPINATH, M. Cooperative pricing and scale efficiency: the case of Korean rice processing complexes. **Agricultural Economics**, Vol. 44 No. 3, pp. 309-321. 2013.