

ÁREA TEMÁTICA: GOVERNANÇA CORPORATIVA

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO EFICIENTE DE COOPERATIVAS

AUTORES

EDUARDO GIAROLA

Universidade Federal de São João Del Rei
eduardogiarola@yahoo.com.br

ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS

Universidade Federal de Lavras
acsantos@ufla.br

ROBERTO DO NASCIMENTO FERREIRA

Universidade Federal de São João del-Rei
robertof@ufsj.edu.br

LUIZ GUSTAVO CAMARANO NAZARETH

Universidade Federal de São João Del Rei
gucamarano@ig.com.br

RESUMO

As questões governança corporativa, dinâmica empresarial e terceiro setor tem sido objeto de vários estudos nos últimos anos. A análise conjunta desses temas possui importância crescente, principalmente pelos exemplos recentes de gestões desequilibradas das cooperativas e pela hipótese bem difundida de que a adoção de práticas de governança corporativa ajuda a fortalecer as empresas, reforçando alçadas para enfrentar novos níveis de competição. A presente pesquisa teve como objetivo enfatizar que um bom sistema de governança ajudará a gestão estratégica efetiva das administrações nas cooperativas. Assim, a contribuição do estudo está em demonstrar que ao incorporarem estruturalmente os valores cooperativos nas novas formas organizacionais e administrativas, essas organizações geraram um ambiente cooperativista produtivo e organizado, ampliando sua legitimidade e garantindo as condições necessárias à sua sobrevivência no mercado. Nesse sentido, observou-se que as boas práticas de governança corporativa ocupam um espaço cada vez mais significativo no debate acerca da criação das condições necessárias para o desenvolvimento de uma gestão eficiente das empresas.

ABSTRACT

Subjects like corporate governance, business dynamics and third setor has been object of several studies in the last years. The global analysis of these themes has an increasing importance nowadays, especially by the recent examples of unbalanced administrations of the cooperatives and for the wide spread hypothesis that the adoption of practices of corporate governance helps to strengthen companies, reinforcing competences to face new competition levels. The present research had as objective to emphasize that a good governance system will help to execute the effective strategic administration of the administrations in cooperatives. So, the contribution of the study is in demonstrating that incorporating the cooperative values in the new form administrative, those organizations generated an organized and productive

cooperative atmosphere, enlarging its legitimacy and guaranteeing the necessary conditions to its survival in the market. In that sense, it was observed that the good practices of corporate governance occupy a space even more significant in the debate concerning the creation of the necessary conditions for the development of an efficient administration of the companies.

PALAVRAS-CHAVE

Governança corporativa, cooperativas e administração estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Uma sociedade cooperativa é uma empresa constituída e dirigida por uma associação de usuários de forma democrática, objetivando a prestação de serviços tanto para seus sócios quanto para o conjunto da comunidade. Pode-se observar que o cooperativismo não é uma simples associação de pessoas que, administrada democraticamente por seus membros, com base em princípios cooperativistas, atende tanto às necessidades destes, como influi na comunidade onde atua.

Esses princípios cooperativistas são compartilhados por diversas cooperativas, sendo essas amplamente difundidas por diferentes setores da economia. O compartilhamento doutrinário, embora não sendo homogêneo, criou as bases para uma linguagem comum, permitindo que se faça referência a um movimento cooperativista internacional, devidamente estruturado e regido pela Aliança Cooperativista Internacional.

Zylbersztajn (s.d.) cita que,

Ao mesmo tempo que os princípios cooperativistas representam o elo de ligação entre as organizações no mundo cooperativista, esses mesmos princípios delimitam as estratégias passíveis de serem adotadas pelas organizações cooperativas, criando um contraste com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que têm finalidade de lucro com as quais as cooperativas freqüentemente concorrem.

Tendo em vista também a atual competitividade dos mercados nacional e internacional, as cooperativas desempenham papel fundamental, vinculando o associado ao mercado. O problema central da pesquisa fundamenta-se no fato que é de extrema importância que haja nas cooperativas eficiência administrativa que busque a geração de sobras e formule estratégias que levem ao crescimento socioeconômico dessas organizações.

Uma organização cooperativista para se colocar eficientemente nos mercados competitivos, aonde a maximização do lucro é um dos principais objetivos, necessita primar pela qualidade de seus serviços e produtos, focar a eficiência econômica, e perseguir a eficácia social. Para tanto há a necessidade de se estabelecer um planejamento estratégico para essas organizações.

Requejo (1997) verificou que “as variáveis que explicam a inadimplência e os futuros resultados negativos em cooperativas estão relacionadas com a estrutura do capital, principalmente com aquelas relativas às medidas de eficiência e lucratividade.”

Assim, baseado nas análises de Cook (1995), aonde, “dentro dos limites impostos pela doutrina cooperativa há espaço para arranjos institucionais, que, ao mesmo tempo que preservam a natureza cooperativa da organização, resolvem ou relativizam alguns dos problemas de incentivos típicos de tais arranjos”; a pesquisa focaliza a análise da eficiência administrativa através da implementação de modelos de governança corporativa nas cooperativas.

Segundo Andrade & Rosseti (2004) a gestão administrativa está diretamente relacionada a governança corporativa, ou seja, as boas práticas de governança têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A aplicação dos princípios da boa governança corporativa poderá resolver problemas nas organizações cooperativistas, tais como: conflito de interesses entre gestores e cooperados; falta de integralização de capital pelos associados; controle e monitoramento da administração; aumento da transparência da gestão; entre outros.

A escolha do enfoque teórico é motivada pela crescente literatura nacional e internacional, que estuda as estratégias contratuais para as organizações cooperativistas, em particular, os modelos de governança corporativa (Zylbersztajn, s.d.; Fronzaglia, 2005; Bialoskorski, 1994; e outros autores). O estudo considerará apenas o ambiente organizacional brasileiro.

Dado esse cenário, o presente artigo objetivou avaliar a natureza administrativa eficiente das cooperativas e a aplicação de uma governança corporativa nessas organizações para atingir a maximização dos seus resultados. Para enfrentar os desafios de uma sociedade mais ampla, as práticas caminham na direção de modelos de governança mais avançados, integrando desafios econômicos e sociais de alcance global. Assim, pretende-se com o estudo, fornecer possibilidades de direcionamento para os setores administrativos das cooperativas, visando a otimização das sobras (lucros) e uma maior sustentabilidade dessas organizações no mercado atual.

Segundo Andrade & Rosseti (2004),

Um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante do crescimento econômico.

A pesquisa está estruturada em quatro etapas. Na seqüência desta introdução, a parte dois introduz a fundamentação teórica com a estrutura organizacional e jurídica das cooperativas, a administração estratégica como modelo de gestão nas organizações e as questões-chave da governança corporativa. A seguir tem-se a parte três com os resultados e discussões da pesquisa. A última parte apresenta as conclusões.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estrutura Organizacional e Jurídica das Cooperativas

Pode-se dizer que nos primórdios de sua criação, as sociedades cooperativas eram instituídas independentemente de qualquer legislação específica. Surgia-se a cooperativa e depois a lei que iria discipliná-la. Um fenômeno observado em todo mundo seria que o perfil das primeiras sociedades cooperativas era traçado por seus fundadores mediante o estabelecimento de regras de ajuda mútua. Criando-se assim, um dos principais objetivos do cooperativismo, ou seja, “a solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação” (Portal Brasileiro do Conhecimento sobre o Cooperativismo).

Na Inglaterra¹, a primeira legislação sobre cooperativa foi editada no ano de 1852, enquanto a Cooperativa de Rochdale fora criada em 1844. Na Alemanha, em 1849, foram criadas as Cooperativas de Crédito e Consumo e, em 1859, Herman Schulze (1987) criou a Associação das Cooperativas Alemãs, enquanto a primeira lei sobre essa espécie societária, naquele país, só foi editada em 1867. Em síntese, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE sintetiza sobre as raízes do cooperativismo:

¹ Todas as informações, em relação a parte jurídica (leis, decretos e outros), contidas no item 2.1 foram retiradas do site do Banco Central do Brasil (www.bacen.gov.br) e do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (www.ibgc.gov.br).

As primeiras cooperativas surgiram na França e na Inglaterra, entre 1820 e 1840. No início, além de suas funções econômicas, as cooperativas desempenhavam o papel de sociedade beneficente, de sindicato e até de universidade popular. A partir do fim do século XIX o movimento cooperativista envolveu setores como agricultura, comércio varejista, pesca, construção e habitação. No Brasil, o cooperativismo surgiu no começo do século XX, com ações principalmente em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Em 1902, na pequena localidade de Linha Imperial, Município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, surgiu a primeira cooperativa de crédito da América Latina, criada pelo padre suíço Theodor Amstadt. (Sebrae – Cooperativa de Crédito: O que é, como funciona e como aproveitar os benefícios desse sistema).

As primeiras cooperativas do Brasil iniciaram seus trabalhos por volta de 1891, mas só em 1903, com a edição do Decreto n.º 979, teve-se a primeira legislação sobre cooperativismo. Um dos objetivos desse Decreto era a permissão aos sindicatos de agricultores a organização de caixas rurais de crédito e cooperativas de consumo e produção.

O Brasil do início do século XX, a temática da necessidade de fixar as relações de trabalho através de uma legislação específica ganhou impulso sob a influência das mobilizações operárias. Houve, portanto, algumas tentativas liberais de estabelecimento de leis trabalhistas, ainda nos primeiros anos do século passado, como o projeto apresentado em 1905 pelo deputado baiano Joaquim Inácio Tosta (converteu-se em lei pelo Decreto Legislativo n.º 1637, de 05/01/1907). Esse projeto facultava a criação de sindicatos profissionais e sociedades cooperativas mediante registro e independentemente de autorização governamental.

Mas, esse diploma legal equiparava as sociedades cooperativas às sociedades anônimas, em nome do coletivo e as considerava entidades de fins lucrativos, cujos as sobras (lucros) podiam ser distribuídos, em partes iguais ou proporcionalmente ao capital subscrito pelos sócios.

O Decreto n.º 22.239, editado em 19 de dezembro de 1932, adotou as principais características elaboradas pela doutrina cooperativista, mas continuou admitindo a cooperativa com fins lucrativos e de natureza mercantil. Em 1938, o Decreto-lei n.º 581 cuidou do registro e fiscalização da sociedade cooperativa.

Vários outros decretos foram editados, destacando-se o Decreto-lei n.º 59, de 21 de novembro de 1966. Esse decreto, regulamentado pelo Decreto-lei n.º 60.597, de 19 de maio de 1967, manteve os princípios do cooperativismo e deu à sociedade cooperativa natureza civil. Em 16 de dezembro de 1971, foi editada a Lei n.º 5.764, ainda em vigor, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das Sociedades Cooperativas.

As Cooperativas são definidas, na Lei n.º 5.764/71, como: "sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados".

Assim, a cooperativa é uma organização de, pelo menos, vinte pessoas físicas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, pela qualidade e confiabilidade dos serviços que presta aos próprios associados e aos usuários.

O objetivo geral de uma sociedade cooperativa, conforme Walmor Franke (1973) é a “promoção da defesa e a melhoria da situação econômica dos cooperados, quer obtendo para

eles os mais baixos custos nos bens e serviços que necessitam, quer colocando, no mercado, a preços justos, os bens e serviços que produzem”.

As cooperativas de crédito têm uma natureza empresarial que deve ser preservada e otimizada. Além de atuar como empresa voltada aos interesses de seus donos (os cotistas ou associados), também se interessam pela comunidade onde atuam, promovendo seu desenvolvimento local.

Da leitura do art. 4º da Lei n.º 5.764/71, é possível extrair quatro importantes atributos para a caracterização da natureza jurídica das cooperativas, quais sejam:

- a) sociedade de pessoas;
- b) natureza jurídica própria;
- c) natureza civil;
- d) prestação de serviços aos associados.

Após analisar todas as características dispostas na Lei n.º 5.764/71, pode-se afirmar que a finalidade preponderante de uma cooperativa é a prestação de serviços aos associados; a ajuda mútua; o crescimento individual do sócio, através da união de interesses; sendo que todos os serviços prestados se dão de forma gratuita, por força do princípio do retorno de sobras (art. 4º, inciso VII, Lei n.º 5.764/71), independente de qual ramo for a sua atividade: produção, consumo, trabalho, crédito e outros.

2.2 Administração estratégica como modelo de gestão nas organizações

Sobre o conceito de estratégia apresenta-se a sua origem militar, representada pelos conceitos enunciados por Sun Tzu e o general prussiano Carl von Clausewitz, assim demonstrando que a sua origem é muito mais antiga do que habitualmente se pressupõe.

... Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (Sun Tzu, A Arte da Guerra).

.... São três os alvos para a definição da melhor forma de vencer o inimigo. O primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo, o segundo à avaliação dos recursos de inimigo e o terceiro ponto dizia respeito a disposição do inimigo para lutar. (Carl Von Clausewitz, 1832).

Assim, Clausewitz (pai da estratégia militar moderna) enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais e, por fim, o caráter situacional das estratégias. Essas definições foram, após a Segunda guerra, incorporadas aos métodos de gestão, quando se trata de estabelecer estratégias para vencer os concorrentes do mercado.

O conceito de administração estratégica tem evoluído através do tempo e continuará a evoluir na razão direta da evolução da própria administração, mostrando que não existe claramente um consenso sobre o conceito de administração estratégica. Segundo Certo (1993, p.467), administração estratégica é definida “como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente”.

Oliveira (1991, p.21) define a administração estratégica como “o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

Nesse sentido, em um mercado altamente competitivo é imprescindível que as empresas ingressem em uma política de diferenciação de sua oferta visando, assim, superar seus concorrentes. Portanto, é necessária a implementação de um planejamento estratégico.

Para Porter (1996) a adoção de uma estratégia é o caminho que deve ser seguido pelas empresas que pretendem criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo.

Por sua vez, Wright, Kroll e Parnell (2000) definem como principal propósito da administração estratégica a criação de riqueza para os proprietários (acionistas) da empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*.²

Visto por esse ângulo, fica mais claro que a determinação dos rumos estratégicos de uma organização resulta do equilíbrio entre os anseios dos vários atores da estrutura empresarial. Ou ainda poderíamos afirmar que a determinação dos rumos estratégicos de uma empresa resulta da média de desejos de cada um dos *stakeholders*, ponderado pelo poder que cada um deles detém na organização.

É normal que uma empresa preferencialmente orientada para a conquista de clientes deverá ter seus rumos traçados de acordo com as diretrizes dadas pelo mercado, ao passo que empresas com maior pressão de acionistas em busca de remuneração de capital focarão suas ações diretamente para a busca de resultados financeiros.

A estratégia está relacionada a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa (Oliveira, 1991). Assim, uma das ferramentas para a implementação de uma administração estratégica nas organizações são os diferentes modelos de governança corporativa.

2.3 As questões-chave da Governança Corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. No Brasil, as discussões em torno da governança corporativa se intensificaram na última década, ou seja:

A história da governança corporativa no Brasil é recente - tem pouco mais de 20 anos. Ela foi fundamental para o País, na década de 1980, para a retomada do crescimento econômico em um momento em que a adoção das regras de transparência permitia uma garantia maior para as empresas nacionais na hora de captar investimentos externos. Ainda hoje, muitos gestores de empresas nacionais - principalmente as familiares - resistem em romper com o padrão administrativo adotado pelas empresas desde a década de 1930, quando o Estado exercia forte influência na relação industrial nacional. “É importante ressaltar que as empresas que adotam as práticas da governança corporativa e entram para o Novo Mercado proporcionam maior segurança aos investidores, principalmente às pessoas físicas e aos grupos minoritários (PAVIN, 2006, p.01).

Para Siffert Filho (1998), “governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários”. Carvalho (2002) define governança corporativa como “um sistema de práticas visando minimizar os conflitos de

² O termo *stakeholders* foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização.

interesse entre os agentes da companhia, e, conseqüentemente, reduzir o custo de capital e aumentar o valor da empresa.”

O autor W. J. Filho (2004, p.2) retrata que a importância das questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações. O autor mostra que nessas organizações há separação entre controle e gestão. Mostra também que após cerca de 40 anos de relativo ostracismo teórico dessas abordagens, a partir dos anos 70 o enfoque contratual das relações econômicas passou a despertar renovado interesse nos meios acadêmico e financeiro.

Lethbridge (1997) conceitua o sistema de governança corporativa como o “conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos aos quais as administrações devem prestar contas”. Nesse sentido, Erickh (2005) aborda a Governança Corporativa como uma solução para o de “conflito de agência”, ou seja:

Na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado “conflito de agência”, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal”, titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. (ERICKH, 2005, p.01)

Dentro da perspectiva do problema de agência mencionado acima, estudos de La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer e Vishney (1999 e 2000) mostram que o principal problema de agência observado na maioria dos países por eles analisados é aquele que surge entre os acionistas controladores e os demais acionistas minoritários. Nestes casos os controladores conseguem capturar benefícios privados e manter o controle sobre os gestores da firma. Assim sendo, existem poucos acionistas com um maior impacto na gestão.

Nesse sentido, as relações que se estabelecem entre os atores envolvidos é que definirá um bom processo de Governança Corporativa. Montgomeru e Kaufman (2003) relatam que o equilíbrio do poder nas organizações é delicado. O autor apresenta três âncoras decisivas: acionistas, conselho de administração e direção executiva. Embora cada qual tenha sua importante responsabilidade, sua interação é fundamental para uma efetiva governança. Quando operam juntas como um sistema, torna-se forte mecanismo de freios e contra-pesos. Já quando uma das peças está faltando ou funcionando mal, o sistema como um todo pode ficar perigosamente desequilibrado. E os bons relacionamentos deste triângulo de governança dependem da prestação mútua de contas e da troca restrita de expectativas e de informações.

Deste ponto de vista, a governança reúne as práticas de gestão, exercidas dentro de uma estrutura de poder, envolvendo um conjunto constituído por pelo menos três subconjuntos: propriedade, conselho e direção.

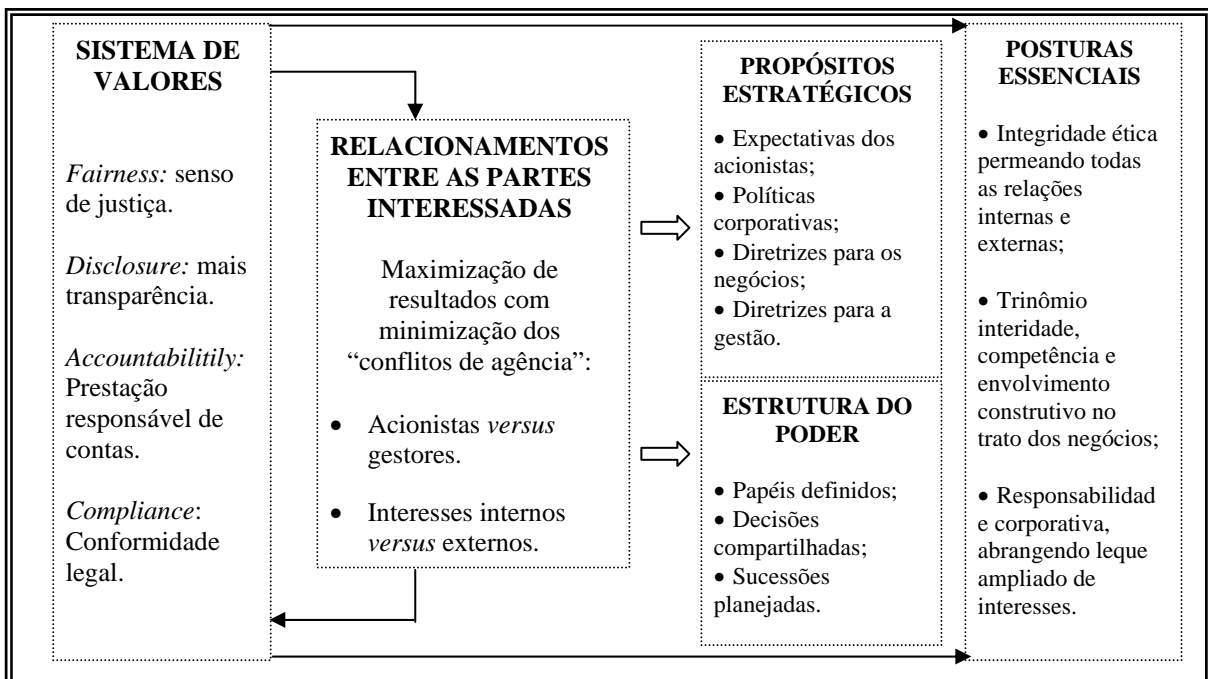
Segundo Andrade & Rosseti (2004), a gestão está diretamente relacionada a Governança Corporativa,

Os aspectos centrais das práticas de gestão são derivados diretos das melhores práticas de governança corporativa. Aqui também se indicam três pontos centrais, fortemente ligados aos valores que sustentam a governança: 1. a integridade ética, permeando todas as relações internas e externas; 2. o trinômio integridade, competência e envolvimento construtivos no trato dos negócios; e 3. a

responsabilidade corporativa, abrangendo um leque ampliado de interesses, para o qual convergem, em praticamente todos os países, os processos mais estratégicos e menos minimalistas de governança (Andrade & Rosseti, 2004).

Assim, é imprescindível profissionalizar a gestão, para evitar a sobreposição dos interesses pessoais dos sócios e sucessores aos interesses da empresa. A adoção de um sistema de governança corporativa, que propõe a institucionalização da empresa e a profissionalização da sua administração, não é mais uma questão de opção, mas de subsistência num mercado cada vez mais exigente. Os valores e posturas essenciais da governança corporativa são demonstrados na figura 01.

Figura 01: Valores e posturas essenciais da governança corporativa.



Fonte: Andrade & Rosseti (2004).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se quanto a natureza dos dados como qualitativa, especificamente, trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Segundo Pérez,

A pesquisa bibliográfica pode ser o passo inicial (fundamentação teórica) dos outros tipos de pesquisa, mas pode também constituir uma pesquisa independente, simplesmente bibliográfica. Em um e outro caso, a pesquisa bibliográfica equivale à revisão de literatura científica e trata de fazer o levantamento, a análise e o confronto de publicações sobre um tema. Busca e analisa as contribuições científicas e culturais e se apóia na tradição e autoridade científicas reconhecidas. (Pérez, 2006, p22).

A escolha desse método deu-se em função do objetivo principal da pesquisa, ou seja, analisar os efeitos da aplicação de um sistema de governança corporativa na administração de cooperativas. Assim, através da pesquisa teórica buscou-se re-constituir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade e discussões correlacionadas ao objeto da pesquisa. Segundo Demo (2000, p.20), a pesquisa teórica é “dedicada a reconstruir teoria,

conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos".

São significativas as colocações de Pérez (2006), sobre a metodologia adota, pois a pesquisa bibliográfica geralmente não acrescenta novos conhecimentos, mas tem o indiscutível mérito e valor quando bem realizada, de atualizar o conhecimento, clarificar um problema, reunir publicações dispersas, confrontar opiniões e abrir caminhos para novos estudos ou hipóteses mais próximas do real, além de servir à fundamentação teórica das pesquisas descritivas e experimentais.

Como observa Demo (1994, p. 36), "o conhecimento teórico adequado acarreta rigor conceitual, análise acurada, desempenho lógico, argumentação diversificada, e capacidade explicativa". Tendo em vista que a governança corporativa e a administração de cooperativas denota a necessidade de ampla discussão acadêmica, a pesquisa teórica constitui-se em um recurso que coloca os autores em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do tema, validando seus esforços.

A pesquisa bibliográfica teve como principal fonte as publicações em livros, teses, monografias, publicações avulsas e Internet.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O mercado atual é altamente competitivo, sendo imprescindível que as empresas ingressem em uma política de diferenciação de sua oferta visando, assim, superar seus concorrentes. Outro ponto crucial para as organizações é "criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo" (Porter, 1996). Para atingir tais objetivos é necessária a implementação de um planejamento estratégico em todos os tipos de organizações.

É coerente a aplicação de um processo administrativo estratégico nas organizações coletivas, ou seja, nas cooperativas brasileiras?

O principal objetivo das Cooperativas segundo Mendonça seria:

As sociedades cooperativas são institutos modernos, tendentes a melhorar as condições das classes sociais, especialmente dos pequenos capitalistas e operários. Elas procuram libertar essas classes da dependência das grandes indústrias por meio da união das forças econômicas de cada uma; suprimem aparentemente o intermediário, nesse sentido: as operações ou serviços que constituem o seu objeto são realizados ou prestados aos próprios sócios e é exatamente para esse fim que se organiza a empresa cooperativa; diminuem despesas, pois que, representando o papel do intermediário, distribuem os lucros entre a própria clientela associada; em suma, concorrem para despertar e animar o hábito da economia entre os sócios. (J. X. Carvalho de Mendonça, 1964).

Importante observar que é dever dessas organizações a prestação eficiente de serviços aos seus associados. Sendo assim, é necessária a adoção de uma administração estratégica nas cooperativas, independentemente de qual ramo for a sua atividade, visando a criação de riqueza para os seus proprietários, ou seja, os associados. Mas, qual seria a ferramenta básica para a implementação de um planejamento estratégico nessas organizações?

Analisando os princípios econômico-sociais dessas organizações podem-se aplicar diferentes modelos de governança corporativa para geri-las eficientemente. Segundo Zylbersztajn, o aspecto central, em relação as boas práticas de governança corporativa, é a composição e as normas de atuação dos conselhos. Embora importante, a governança corporativa não se limita aos conselhos e a sua composição, mas abrange um conjunto de práticas muito mais amplo, que merece um aprofundamento por parte das lideranças

cooperativas. Mostrando assim, que os modelos de governança são bastante viáveis para a aplicação em uma administração estratégica nas cooperativas.

A boa governança corporativa assegura aos sócios equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade pelos resultados. Pontos importantes a serem adotados nas cooperativas, pois, atualmente, essas organizações aumentam cada vez mais a dispersão da propriedade em busca de ganhos de tamanho e escala de operações e maior integralização de capital.

Pavin (2006) cita que “as empresas que adotam as práticas da governança corporativa e entram para o Novo Mercado proporcionam maior segurança aos investidores, principalmente às pessoas físicas e aos grupos minoritários”. Adaptando esse conceito às cooperativas, o crescimento da integralização de capital dependerá da segurança e do retorno que o associado tem perante a sua cooperativa.

No passado os associados eram mais fiéis e participativos e capitalizavam adequadamente a cooperativa. O fato é que atualmente aumentou o problema do “carona”, ou seja, associados que têm acesso aos benefícios e serviços gerados pela cooperativa mas que não arcam proporcionalmente com os custos. Por isso, as cooperativas devem adotar mecanismo de governança, aumentando as informações para o seu público interno, no intuito de aumentar a utilização de seus serviços, a participação na governança da cooperativa e sua capitalização.

Aplicando os princípios da governança corporativa, novos mecanismos de capitalização estão sendo estudados atualmente. Durante a última década, as cooperativas estão buscando novos mecanismos de capitalização a fim de investir e voltar a desenvolver. Em trabalho recente, Chaddad, Cook e Iliopoulos (2003) descrevem cinco novos modelos de capitalização em cooperativas: cooperativa de investimento proporcional, cooperativa com associado-investidores, cooperativa de nova geração, aporte de capital em entidade externa e cooperativa com títulos de investimento. Esses modelos alteram a estrutura de propriedade da cooperativa tradicional e abrem novas fontes de capital para a cooperativa. Além desses modelos, algumas cooperativas decidiram pela conversão. Trata-se da estratégia mais radical, isto é, abandonar a organização cooperativa e convertê-la em empresa de sociedade anônima com capital aberto para investidores.

Sabe-se que para alguns níveis de modificação da estrutura do cooperativismo, no intuito de aumentar a sua eficiência, a legislação atual deverá adaptar-se as novas características do mercado. Essas modificações na lei do cooperativismo brasileiro é uma necessidade natural, pois o mercado tem como característica principal as modificações e o desenvolvimento de seu funcionamento.

Outra justificativa para aplicação de um sistema de governança nas cooperativas é alto nível de conflito entre proprietários e gestores dessas organizações. É o chamado conflito de agência, aonde o interesse daquele que administra a empresa nem sempre estão alinhados com os de seus cooperados.

Em relação ao conflito de agência Bialoskorski relata que,

O cooperado pode apresentar uma ação de oportunismo contratual, pelo fato de ser agente principal da mesma relação contratual e, frequentemente, poder objetivar seu próprio bem-estar em detrimento da eficiência da cooperativa. A relação de “agency” entre associado e a cooperativa faz parte da gestão, quando a cooperativa tem uma estratégia de incentivo nas relações de contrato com o associado. Este incentivo pode reduzir os oportunismos e os custos de “agency”, elevando a eficiência da empresa pelo incremento da preferência de operação (Bialoskorski, 1998).

Quando se dá esta separação, é através das boas práticas de governança que se podem minimizar os conflitos, ou seja, proporcionar aos proprietários (associados) a gestão estratégica de sua cooperativa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

O modelo latino de gestão (De Masy, 1980), relata que a legislação cooperativista no Brasil define que o Conselho de Administração terá a responsabilidade e direção da administração da cooperativa por ser um órgão diretivo e executivo; o Conselho Fiscal será um órgão permanentemente encarregado de monitorar o gerenciamento econômico-financeiro da cooperativa e de zelar pelo cumprimento de todas as normas; e à gerência, sob a supervisão do Conselho de Administração, cabe a gestão dos negócios ordinários e normais das cooperativas. Assim, a sociedade cooperativista depende da valorização das pessoas que a integram como elemento importante para a consecução de seu objeto social e econômico.

As organizações cooperativistas que optarem pelas boas práticas de governança corporativa deve ter como objetivo a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a equidade. Para que essa tríade esteja presente em suas diretrizes de governo, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital (associados), exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente.

No entanto, nem sempre as cooperativas contam com conselheiros qualificados para o cargo e que exerçam, de fato, sua função legal. Essa deficiência tem sido a raiz de grande parte dos problemas e fracassos nas cooperativas, na maioria das vezes decorrentes de abusos de poder (da Diretoria sobre os associados), erros estratégicos (decorrentes de muito poder concentrado numa só pessoa, normalmente o executivo principal), ou fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

No tocante à governança corporativa, a questão colocada é a seguinte: como estabelecer um sistema de monitoramento e incentivo de modo que os administradores gerenciem as cooperativas de acordo com o interesse dos associados?

Andrade & Rosseti (2004), apresentam modelos de governança, resultantes deste complexo de condições determinantes, reunidos em dois grupos:

- O primeiro definido pela tipologia de propriedade das empresas e pela forma preponderante de financiamento das corporações, que denominaremos pelo trinômio propriedade-gestão-retorno. O foco é o acionista (*shareholder*), quanto a seus interesses e direitos.

- O segundo, definido pela postura do mundo corporativo quanto ao seu envolvimento e ao seu compromisso com objetivos de maior amplitude, não limitados aos de natureza econômico-financeira. Trata-se de modelos que vão além do retorno do investimento e da geração de riqueza para os acionistas, assumindo compromissos com outras partes interessadas (*stakeholders*) no desenvolvimento das empresas e nos impactos de suas ações. Este segundo grupo diferencia-se pelo foco ampliado, envolvendo-se com múltiplos interesses.

Em relação ao primeiro item, o foco principal é a geração de riquezas para os associados, tendo como outras prioridades a redução de conflitos de agência na apropriação dos valores gerados e a sua equânime distribuição entre os cooperados. Dentro desta visão, boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores das cooperativas a proteger os interesses dos associados.

Nesses modelos, os conselhos de administração devem ser formados a partir de critérios rigorosos e sua eficácia tende a ser acompanhada e avaliada por toda a sua gestão.

Avalia-se a participação ativa dos conselheiros tanto no controle da diretoria executiva, como na formulação das estratégias administrativas.

Já o segundo envolve questões não limitadas à dimensão econômico-financeira, ou seja, um modelo de governança relativo a abrangência de atuação. Estas não ficam restritas ao binômio associados-gestores. Ampliam-se, admitindo então que outros interesses internos (empregados) e externos (fornecedores, clientes, consumidores, comunidade, governo, meio ambiente e outros) sejam considerados.

Segundo Andrade & Rosseti (2004), a abrangência dos modelos de governança mostrará a distinção entre as corporações voltadas predominantemente para os interesses e direitos de seus acionistas e as de estratégias mais abertas, disposta a também considerar outros interesses internos e externos, é a base de duas diferenciações clássicas de governança: *shareholder* e *stakeholders*.

Concluindo, as cooperativas devem buscar a implementação dos dois modelos de governança, pois essas organizações buscam a combinação da eficiência econômica com a eficiência associativa para não perder sua finalidade social. Deste modo, há uma estratégia de governança nas cooperativas, quanto a redução dos conflitos de agência, de oportunismos contratuais e assimetrias de informação e quanto a transparência da administração e a participação do cooperado.

5. CONCLUSÃO

As Cooperativas são empresas, administradas democraticamente, mediante o esforço de seus membros e em sistema de auto-ajuda, na busca da satisfação de suas necessidades, respeitando sempre os princípios cooperativos e distribuindo as sobras de forma proporcional à atividade realizada. Assim, no conceito se mantêm os princípios que regem o cooperativismo e o legitimam como sistema alternativo, a gestão democrática e o uncunho social/comunitário.

Para possibilitar um pleno serviço da cooperativa aos seus associados chega-se a conclusão que o desempenho econômico, ou seja, o planejamento estratégico é condição fundamental para essas organizações. Tem-se, portanto, a importância essencial do foco econômico como determinante do desempenho e da eficácia social da cooperativa.

O modelo de gestão das cooperativas brasileiras vem recebendo muitas críticas por apresentar várias deficiências que vêm comprometendo a competitividade dessas, principalmente, devido à ineficácia administrativa apresentada, que pode colocar em risco a sobrevivência dessas organizações.

Vários autores como Hendrikse (2002) consideram que o arranjo cooperativo perde eficiência quando comparado com as formas alternativas, sempre que crescem em complexidade. Nesse sentido, foi abordado pela pesquisa estratégias de governança corporativa como ferramentas de uma gestão eficiente nas organizações cooperativistas.

As estratégias focalizadas no tema governança são importantes e significativas para o universo cooperativista, pois podem corrigir os desequilíbrios administrativos existentes nessas organizações. Os modelos de governança são vantagens ainda não exploradas completamente pelas cooperativas.

Aplicando os princípios da governança corporativa vários problemas dessas organizações podem ser solucionados, tais como: falta de integralização de capital pelos associados; conflito de interesses entre gestores e cooperados; controle e monitoramento da administração, aumento da transparência da gestão, entre outros. Diversos autores como, como, Antonello (1995), Bastos (2002), Kaluf (2005), citam problemas que podem ser resolvidos com a boa prática da governança corporativa: a lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados, a falta de competência administrativa dos dirigentes,

centralização do poder, a remuneração demasiada dos dirigentes, a reduzida participação dos associados nas assembleias, e a falta de uma gestão administrativa.

A discussão pretendeu mostrar que as dificuldades são expressões da resistência a aplicação de uma gestão administrativa eficiente, nas quais há separação entre controle e gestão, pois muitos associados ainda vêm a governança corporativa longe da realidade das cooperativas, muitas vezes nem sabem que participam ou estão colaborando como agentes indiretos para a existência da governança.

Concluindo, este artigo procurou analisar o cenário da governança corporativa brasileira, enfocando a realidade das cooperativas em seus principais contextos de governança. Pode-se concluir que uma sólida estrutura de governança que proteja os associados (acionistas) e aumente a transparência das cooperativas facilitará enormemente o financiamento de novos projetos econômico-sociais e irá atuar como forte impulso ao desenvolvimento dessas organizações.

Estes pontos ficam sugestionados para uma nova abordagem, posto que o intuito aqui era conceituar e contextualizar a gestão estratégica em relação a governança corporativa nas cooperativas, sendo uma ferramenta para auxiliar a administração dentro dessas organizações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Disponível em: <<http://www.coop.org>> Acesso em: 23 de maio de 2007.

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José. P. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTONELLO, V. Crise e mudança nas cooperativas empresarias rurais: ascensão ou falência? Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.30, n.91, p.47-63, out./dez. 1995. (Série Cooperativismo, 38).

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br>> Acesso em: 25 de maio de 2007.

BANCO COOPERATIVO DO BRASIL S/A - BANCOOB. Disponível em: <<http://www.bancoob.com.br>> Acesso em: 25 de maio de 2007.

BASTOS, A. T. A difícil modelagem institucional da cooperação: uma análise do cooperativismo agropecuário do norte do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais...Salvador: ANPAD, 2002. 12p. 1 CD-ROM.

BECHO, Renato Lopes. Elementos de Direito Cooperativo - (de acordo com o novo Código Civil). São Paulo: Dialética, 2002, p. 132.

BIALOSKORSKI, S. Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba. 1994.

CARVALHAL, A. A Influência da Estrutura de Controle e Propriedade no valor de mercado: Estrutura de Capital e Política de dividendos das Empresas Brasileiras de Capital Aberto. COPPEAD, UFRJ, 2002.

- CHADDAD, F.R.; Chaddad, Fabio R.; Chaddad, F. Ribas; COOK, Michael Lee; ILIOPOULOS, Constantine. Cooperativas no Agronegócio do Leite: Tendências Internacionais. In: 3º Congresso Internacional do Leite, 2003, Araxá, MG. 2003
- CERTO, S. C., PETER, J. P. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. Tradução de Flávio Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COOK, M.L. The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo Institutional Approach. American Journal of Agricultural Economics, 77 (December): 1153-1159. 1995
- DE MASY, R. C. Moderna gestão de empresas cooperativas agrárias. Valência: 1980.
- DEMO, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEMO, Pedro. Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro 1994.
- ERICKH, E. Governança Corporativa I. Portal de Administração. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em: 25 de maio de 2007.
- FILHO, J., W. Governança corporativa: foco Petrobrás. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração – Universidade Estácio de Sá, 97 p., 2004.
- FRANKE, Walmor. Doutrina das sociedades cooperativas: direito cooperativo. São Paulo: Editora Saraiva da Universidade de São Paulo, 1973.
- FRANKE, Walmor. Direito das Sociedades Cooperativas. São Paulo: Editora Saraiva da Universidade de São Paulo, 1973, p. 26.
- FRANKE, Walmor. Doutrina das sociedades cooperativas: direito cooperativo. Saraiva, Editora da Universidade de São Paulo, 1973.
- FRONZAGLIA, Thomaz. Governança Corporativa em Cooperativa Agroindustrial: estudo de caso da Cooperativa Agropecuária da Região de Orlandia (CAROL). Informações Econômicas, SP, v. 35, n. 12, dez. 2005.
- HENDRIKSEN, I. Legal institutions and performance: Monitoring Agreements in the Early Danish Dairy Sector. 6th Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics. Cambridge, MA, USA. 2002.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa no Brasil. Disponível em: < www.ibgc.gov.br > Acesso em: 28 de maio de 2007.
- JÄGER, Wilhelm. As Cooperativas Brasileiras sob o Enfoque da Moderna Teoria da Cooperação. Brasília: Coopermídia, 1995, p. 9
- KALUF, Marco A. Bellato. Aspectos Jurídicos das cooperativas de crédito. Belo Horizonte: Mandamentos, cap. 09. p.217-246, 1995. (Série Cooperativismo, 6).
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY. Agency problems and dividend policies around the world. Journal of Finance, v. 55, 2000.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY. Corporate ownership around the world. Journal of Finance, v. 54, 1999.
- LAMBERT, Paul. La doctrina cooperativa. 3ª ed. Buenos Aires: Intercoop, 1970, p. 261.
- LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-232, dez.

- MARTINS, Fran. Curso de direito comercial. Rio de Janeiro: Forense, 1995.
- MENDONÇA, J. X. Carvalho de. Tratado de Direito Comercial Brasileiro. 7ª ed. Vol. IV. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1964.
- MONTGOMERY, C.A.; KAUFMAN, R. The board's missing link. Harvard Business Review, MA, v. 80, n 3, Mar. 2003.
- OLIVEIRA, D. de P. R.. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.com.br>> Acesso em: 30 de maio de 2007.
- PAVIN, N. A história da governança corporativa no Brasil. Revista Digital - Comunicação e Estratégia. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev_entrevista3> Acesso em: 30 de maio de 2007.
- PÉREZ, Jesus Martín, Seminários de pesquisa: projeto e relatório. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 2006.
- PORTAL BRASILEIRO DO CONHECIMENTO SOBRE O COOPERATIVISMO. Disponível em site: <<http://www.cooperativa.com.br>> Acesso em: 30 de maio de 2007.
- PORTER, M.E.: Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1996.
- REQUEJO, L.M. H. Lack of monitoring of agricultural cooperatives in Brazil: evidence and prospects for improvement. In: Brazilian Congress on Information Technology in Agriculture and Agribusiness, 1 - AGROSOFT 97, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: [s.n.], Sep. 1997.
- SANDRONI, Paulo (org. e superv.). Novo Dicionário de Economia. 2.ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994, p. 201.
- SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.22, n.59, p.49-76, jun./dez. 1987. (Série Cooperativismo, 22).
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE - Cooperativa de Crédito: O que é, como funciona e como aproveitar os benefícios desse sistema. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 10 de maio de 2007.
- SIFFERT FILHO, N. Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. Revista do BNDES, n. 9, julho, 1998.
- WRIGHT Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZYKBERSZTAJN, Décio. (org. e superv.). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. Série de working papers. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>> Acesso em: 10 de maio de 2007. Nº 02/017. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. FEA-USP/PENSA, s.d.