

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

GOVERNANÇA EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA

ZILDA APARECIDA SOARES DE ARAÚJO

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA

Piracicaba, SP.
Julho, 2006

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

GOVERNANÇA EM UMACOOPERATIVA AGRÍCOLA

ZILDA APARECIDA SOARES DE ARAÚJO

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Piracicaba, SP.
Julho, 2006

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Zilda Aparecida Soares de Araújo

Governança em uma cooperativa agrícola.

Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira (orientadora)
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Cláudio A. P. Machado Filho
Faculdade de Administração e Economia – Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

DEDICATÓRIA

*Este trabalho é dedicado ao meu esposo
Saul e aos meus filhos Érica e Eduardo.*

AGRADECIMENTOS

À **Deus**, que me deu o dom da vida e a constante luz em meu caminho, proporcionando-me determinação, disciplina e coragem para enfrentar os obstáculos que aparecem em minha vida.

À **Professora Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira**, orientadora e amiga, pelo permanente incentivo à pesquisa, aprendizado na sua disciplina da pós-graduação e exemplo de atividade científica e dedicação acadêmica.

Ao **Professor Dr. Antonio Carlos Giuliani**, coordenador do Curso Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep, contribuições durante o nosso convívio.

Ao **Professor Dr. Cláudio A. P. Machado Filho**, membro da banca, pela pronta disposição em participar da banca de defesa, lembrando-me das suas aulas no curso de Governança Corporativa, que acabaram por inspirar-me a pesquisar sobre o assunto e a escrever a minha dissertação.

Ao **Professor Dr. Eduardo Eugênio Spers**, as valiosas críticas, contribuições e oportunidades oferecidas para o desenvolvimento desta dissertação, durante a banca de qualificação e defesa, além do exemplo de dedicação como pesquisador.

Ao **Professor Dr. Clóvis Luis Padoveze**, o dinamismo, sinceridade, franqueza e entusiasmo para desenvolver a área de finanças no Brasil, principalmente no que se refere à controladoria.

Ao **Professor Dr. Osvaldo Elias Farah**, o apoio e discussões no curso de metodologia que muito agregou neste trabalho e, acima de tudo, a forte amizade, a convivência e o exemplo de dedicação acadêmica e filosofia de vida.

Ao **Professor Dr. Mario Sacomano Neto**, a sua dedicação e preocupação com este trabalho, durante as suas aulas no curso de metodologia, ministradas juntamente com o Prof. Farah e a pronta disposição em participar da banca de qualificação.

À **Professora Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto**, o seu entusiasmo e otimismo e o tratamento carinhoso que sempre nos foi dado.

Aos **meus amigos da Unimep**, que me acompanharam durante todo esse período e que tiveram paciência para ouvir meus depoimentos de ansiedade: **Marcos Ferruzzi, Maura Padula, Cristina Prado, Fabiano Martins Tioffi, Ivelise R. Bragato, Marina, Emerson, Vanessa, Ronie, Caetano, Tadeu, Casadei, Sanete.**

Em especial à minha grande amiga **Ângela Trimer, seu esposo José Rubens e seu filhinho Murilo**, que me acolheram em sua casa nas noites em que estive em Piracicaba, o carinho, o apoio e as sugestões para elaboração deste trabalho.

À minha grande amiga **Elionete de Castro Garzoni**, que pacientemente acompanhou-me na elaboração da dissertação, apoiando-me nas horas de ansiedade, sempre com muito carinho e amizade.

À minha amiga **Wilma.Silveira**, que sempre me incentivou a lutar pelos meus objetivos.

À minha amiga **Valdete Ruiz**, o apoio e o incentivo e, as importantes observações durante nossas conversas.

Ao Sr. **Joaquim Libânio Ferreira Leite**, superintendente de mercado externo, da Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda, por conceder-me depoimentos que puderam contribuir para esse trabalho.

Ao meu esposo **Saul e filhos Érica e Eduardo**, também ao meu genro **Silvio**, a paciência e o apoio, durante a realização deste curso.

Às **minhas irmãs e minha mãe**, pelo incentivo e carinho, principalmente **Edna**, quando chegava em minha casa e se preocupava comigo, durante todo o tempo em que estive escrevendo esta dissertação.

À minha amiga e secretária, **Rita Coca**, o apoio, incentivo e as preocupações, durante a trajetória deste curso.

A **todos os meus amigos da Cooperativa Veiling Holambra**, que compartilharam comigo a felicidade quando iniciei este curso e vibraram quando eu disse que estava terminando.

Ao **Theo Breg**, a compreensão da minha ausência na empresa, durante as tardes que tive orientação na Unimep.

A **Rosa** e a **Dulce**, ambas funcionárias da Unimep, o carinho e paciência. Todas as vezes que cheguei em suas salas, tinham sempre uma palavra amiga para me dizer.

EPÍGRAFE

“A transição para o capitalismo sustentável será uma das mais complexas revoluções que a nossa espécie já vivenciou. Estamos embarcando em uma revolução cultural, global, que tem como epicentro a sustentabilidade. Ela tem a ver com valores, mercados, transparência, ciclos de vida de tecnologias e produtos e tensões entre o longo e o curto prazo. E as empresas, mais que governos ou outras organizações, estarão no comando destas revoluções. Um comando que se exercerá pelos princípios da governança corporativa”.

John Elkington
Cannibals with forks

RESUMO

A presente pesquisa buscou levantar a existência de práticas de governança corporativa em uma cooperativa agrícola, e quais as conseqüências advindas de tais práticas. Para isso procedeu-se uma revisão de literatura sobre a Sociedade Cooperativista e sobre a Governança Corporativa, levantando pontos imprescindíveis à boa condução dos trabalhos. Em seguida, por meio da aplicação de um questionário entre os cooperados, buscou identificar se haviam práticas espontâneas de governança, bem como dos Princípios Cooperativistas. Num próximo passo procedeu-se à análise do Estatuto Social, das Atas das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, das Listas de Presença dos Sócios nas Assembléias e de entrevistas com departamentos internos da organização e com cooperados. As relações diretas e indiretas dos indicadores de governança corporativa com os princípios cooperativos foram estabelecidas por meio de questões estruturais que norteiam a Cooperativa Alpha. Dentre os resultados obtidos têm-se duas situações: uma em nível documental, quando os indicadores de governança corporativa permeiam toda a estrutura do Estatuto Social, bem como se fazem presentes na quase totalidade das assembléias e ainda nos departamentos internos, como Recursos Humanos e Compras, que também se apresentaram preocupados em manter a transparência em suas relações com seus colaboradores; e outra em nível de percepção com os cooperados, quando em uma síntese, podemos concluir que há insatisfação em alguns dos quesitos pesquisados, não confirmando a existência de governança corporativa com a mesma clareza encontrada nos documentos. O estudo permitiu concluir que a governança corporativa pode de fato agregar valor ao sistema cooperativista desde que sejam vivenciados nas relações internas e externas que este estabelece com o meio onde está inserido, e não somente contemplado nos documentos que estruturam a organização.

Palavras chave: Cooperativismo; Governança Corporativa; Conflitos de Agência.

ABSTRACT

This paper shows the results of a research aimed at verifying the existence of corporate governance practices in an agricultural cooperative, as well as examining the consequences of such practice. At first a review of the relevant literature on Cooperative Societies and Corporate Governance was conducted, so as to raise the essential points for the research. Afterwards, through an analysis of documents such as Bylaws, Minutes of ordinary and extraordinary meetings of the shareholders, lists of the people present in these meetings, and interviews with members and employees of the cooperative, it was possible to identify direct and indirect links between the indicators of corporate governance and cooperative principles that, due to structural questions, are the core of Alpha Cooperative's guidelines. Results show that the indicators of corporate governance orientate all the structure of the bylaws, besides being present in almost the totality of meetings. Internal departments such as Human Resources and Purchase showed to be concerned with keeping transparency in the relationship with collaborators. The conclusion was that corporate governance surpasses the capitalist structure of the companies in the corporate world, besides adding value to the cooperative system and to the internal and external relationships established with its environment.

Key words: Cooperativism; Corporate Governance; Conflicts of Agency.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Números do cooperativismo por ramo de atividade	16
Tabela 2 – Conceitos de Governança Corporativa	31
Tabela 3 – Partes interessadas e interesses que podem estar presentes em processos de governança corporativa de diferentes amplitudes	33
Tabela 4 – Raízes e distinções fundamentais dos modelos de governança, quanto à abrangência dos propósitos corporativos	34
Tabela 5 – Resultado das análises do questionário de percepção dos cooperados.	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do número de cooperados e empregados	3
Figura 2 – Os Pioneiros de Rochdale	12
Figura 3 – Número de cooperativas por Estado – cinco mais expressivos	19
Figura 4 – Número de associados por Estado – cinco mais expressivos	19
Figura 5 – Evolução do número de Cooperativas registradas na OCB	25
Figura 6 – Esquema de três níveis de Willianson	41
Figura 7 – Sobre a COMUNICAÇÃO entre cooperados e administração	48
Figura 8 – Sobre a ÉTICA entre os cooperados	49
Figura 9 – Sobre o exercício dos PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	50
Figura 10 – Sobre o COMPROMETIMENTO dos cooperados no processo deci- sório	50
Figura 11 – Sobre a RELAÇÃO entre COOPERADOS e COLABORADORES	51
Figura 12 – Sobre a RELAÇÃO entre COLABORADORES e CLIENTES	52
Figura 13 – Sobre a TRANSPARÊNCIA das DEMONSTRAÇÕES FINANCEI- RAS	52
Figura 14 Sobre a TRANSPARÊNCIA NA COMERCIALIZAÇÃO dos produtos	53
Figura 15 – Sobre a POSIÇÃO OCUPADA NO MERCADO NACIONAL	54
Figura 16 – Percentuais de PC e GC no Estatuto Social	55
Figura 17 – Percentual de cooperados e percentual de presença nas assembleias	62
Figura 18 – Cooperados com 50% a 100% de frequência e ano de admissão	63
Figura 19 – Cooperados com 0% de frequência e ano de admissão	64
Figura 20 – Percentuais de GC/PC nas Assembleias Gerais Ordinárias	66
Figura 21 – Percentuais de PC nas Assembleias Gerais Extraordinárias	69
Figura 22 – Percentuais de GC/PC nas Assembleias Gerais Extraordinárias	70
Figura 23 – Percentuais de GC nas Assembleias Gerais Extraordinárias	72

LISTA DE SIGLAS

ACI	–	Aliança Cooperativa Internacional
ALI	–	American Law Institute
BOVESPA	–	Bolsa de Valores de São Paulo
CECRESP	–	Central de Cooperativas de Crédito do Est. de São Paulo
CVM	–	Comissão de Valores Mobiliários
GC	–	Governança Corporativa
IBGC	–	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
NACD	–	National Association of Corporate Directors
OCB	–	Organização das Cooperativas Brasileiras
PC	-	Princípios Cooperativos
PIB	–	Produto Interno Bruto
S.A.	–	Sociedade Anônima

SUMÁRIO

Folha de aprovação	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Epígrafe	vii
Resumo	viii
Abstract	ix
Lista de tabelas	x
Lista de figuras	xi
Lista de siglas	xii
Sumário	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema do Estudo	4
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificativa e Relevância	5
1.4 Metodologia	6
2. A SOCIEDADE COOPERATIVISTA	8
2.1 A Sociedade Cooperativista	8
2.2 Histórico do Cooperativismo	10
2.3 Princípios Cooperativistas	12
2.4 O Cooperativismo no Brasil	14
2.5 Cooperativismo na Atualidade	22
3. GOVERNANÇA CORPORATIVA	27
3.1 Histórico da Governança Corporativa	27
3.2 Conceitos de Governança Corporativa	30
3.3 O Grau de Abrangência da Governança Corporativa	33
3.4 Teoria de Agência	37

4. METODOLOGIA	42
4.1 Cooperativa Alpha	42
4.1.1 Histórico da Cooperativa Alpha	42
4.1.2 Descrição da Organização	43
4.1.3 Infra-Estrutura da Cooperativa	44
4.2 Procedimentos Metodológicos	44
4.2.1 Materiais e Métodos	45
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
5.1 Do questionário de percepção dos cooperados	48
5.2 Do Estatuto da Cooperativa Alpha	55
5.3 Das Listas de Presença dos Sócios nas Assembléias	61
5.4 Das Atas das Assembléias Gerais Ordinárias	65
5.5 Das Atas das Assembléias Gerais Extraordinárias	68
5.6 Das Eleições dos Conselhos	75
5.7 Dos Jornais Internos	77
5.8 Do Departamento de Compras	78
5.9 Dos Processos e Benefícios em Recursos Humanos	78
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
BIBLIOGRAFIA	84
APÊNDICE	92
ANEXO	94

1. INTRODUÇÃO

Em uma de suas edições *on-line*, a revista Você S.A. traz ao leitor o complemento “A Evolução das Consultorias”, resgatando o histórico da atuação desses profissionais nas empresas desde 1890. Quando chega ao ano de 2002 lê-se que: “a demanda do mercado cai”, pois o “caso *Enron-Arthur Andersen* desencadeia uma crise de credibilidade. É o início de uma mudança na relação cliente-consultor e nos serviços oferecidos”.

A mudança de que trata o artigo não é privilégio dos profissionais consultores como observam Siqueira e Pereira (2002), que enfatizam que a condição do mundo atual vem modificando aceleradamente os valores básicos da sociedade, à medida em que muda as formas de organizar a economia e transforma as empresas.

Nesse contexto, todo o mundo corporativo vê-se obrigado a reavaliar antigos paradigmas de gestão, como as muitas medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de minimizar fraudes contábeis, conflitos e possíveis escândalos, em diferentes continentes do planeta.

Monks (1995 apud ANDRADE 2004) alerta que as “ameaças do tamanho, do poder e da liberdade ilimitadas das empresas, que se externalizam na forma de riscos estendidos à sociedade como um todo”, já haviam sido percebidas por Adam Smith há duzentos anos.

Atualmente, os valores morais e éticos vêm permeando não só a esfera individual, mas também a institucional, como é o exemplo da Lei Sarbanes-Oxley¹ de 2002 que, para Andrade (2004) transforma “a boa governança corporativa² e as práticas

¹ A Lei Sarbanes-Oxley foi aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos e “reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa”. (ANDRADE, 2004)

² A governança corporativa visa democratizar o relacionamento entre as partes interessadas no sucesso da empresa, prezando a transparência nas transações e a equidade no relacionamento com os acionistas, quer sejam majoritários ou minoritários, de forma que os mesmos não tenham receio de investir por conta de privilégios de informações que possam ocorrer. (COTRIM, 2003) O tema será detalhado a partir da página 27.

éticas do negócio” em leis. Conceitos como a transparência, a justiça e a responsabilidade agora são metas a serem alcançadas pelas instituições que almejam mais confiabilidade e, com isso, uma permanência mais longa no mercado.

Isso também diz respeito às chamadas organizações do terceiro setor, como aquelas figuras jurídicas que, ainda que no plano legal, já deveriam estar estruturadas por princípios éticos próximos daqueles propostos pela governança, como é o caso das cooperativas.

Os chamados ‘princípios cooperativistas’, que deveriam orientar as relações administrativas e humanas, partem do pressuposto de que o capital é fator secundário, e o sócio é o fator principal. (IRION, 1997) Contudo, a valorização do sócio, isoladamente, não exime esse tipo de organização de relações predatórias com seus consumidores, funcionários e a sociedade em geral. Dessa forma, o diálogo entre a dimensão da cooperação e da gestão é algo que ainda pode ser estudado.

Partiu-se da premissa que esse tipo de organização tem o valor da cooperação como pano de fundo de sua ação, e que esta é uma palavra de ordem para os autores que “se contrapõem às políticas neoliberais”, como demonstra Sefidvash (2001):

A competição pode ter servido como um estímulo ao progresso em algum estágio de desenvolvimento no passado, mas claramente prejudica o progresso agora. A evolução agora nos desafia a cooperar.

Tal fato permite supor que as cooperativas ocupam posição diferenciada no mercado, considerando que seus valores já deveriam incorporar uma postura ética mais elaborada, uma vez que existem como preceitos fundamentais.

O modelo organizacional cooperativista teve, e tem, um papel estratégico na promoção de oportunidades de empregos, particularmente em países em desenvolvimento como o Brasil, como pode ser verificado na Figura 1.1. Cooperativas agrícolas, de trabalho, de crédito, habitacionais e, mais recentemente, as cooperativas de reciclagem de lixo, formadas por catadores de sucatas são alguns exemplos.

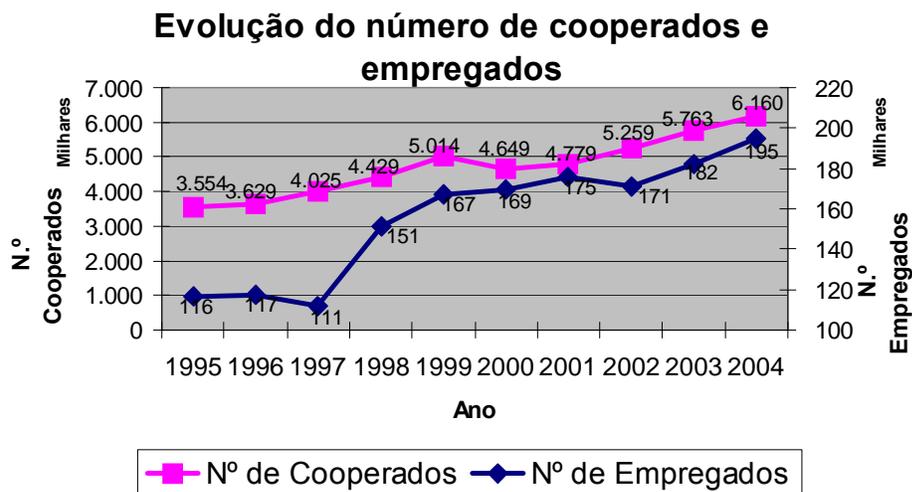


Figura 1 – Evolução do número de cooperados e empregados

Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB – 31/Dez/2004

Fundamentada na solidariedade e na igualdade de oportunidades, a democracia³ deveria ser um dos maiores valores desse modelo organizacional, onde o foco está no homem e não no capital. Princípios como a livre adesão e o fato de cada cooperado ter direito a um único voto, independentemente de seu volume de produção, procuram a igualdade de direitos. A Assembléia Geral de Cooperados é o órgão maior da Cooperativa, pois elegem os Conselhos de Administração e Fiscal, que por sua vez, são responsáveis pelos agentes que dirigirão a cooperativa. (IRION, 1997)

Os princípios estabelecidos pela filosofia cooperativista são únicos em todo o mundo e dentre as principais características desse modelo de gestão destaca-se o fato de que são controladas por seus próprios membros. Aqui se estabelece o primeiro desafio desse modelo de gestão, que consiste em tentar chegar a um consenso entre todos. (IRION, 1997)

Todas essas características que, supostamente proporcionam às estruturas cooperativistas a harmonização⁴ democrática e transparente, não impedem os conflitos e jogos de interesses internos. Prova disso são as notícias de jornais sobre cooperativas que relatam casos de lideranças afastadas por fraudes ou, simplesmente,

³ Democracia é o governo no qual o poder e a responsabilidade cívica são exercidos por todos os cidadãos, diretamente ou por meio de seus representantes livremente eleitos. (www.embaixada-americana.org.br/democracia/what.htm, 02/11/05)

⁴ Como harmonia entende-se a procura do consenso através da manutenção da diversidade, e não o alisamento das diferenças. Tomamos como imagem a orquestra, onde cada instrumento tem sons e lógicas rítmicas diferenciadas, mas que no conjunto com os outros produz uma melodia única.

que fecharam suas portas por incapacidade administrativa de gerir o seu negócio. No Anexo A, pode ser verificado artigo sobre o assunto, tratado como fraude trabalhista.

Machado Filho et al. (2004), afirmam que a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada à sua profissionalização, transparência e praticidade. Para Morgan e Hunt (1994), a base para a construção e sustentação de um relacionamento de sucesso é o comprometimento e a confiança entre as partes envolvidas. Todavia, a sobrevivência no mercado atual não preocupa somente às cooperativas. Empresas de Sociedade por Ações (S.A.) têm buscado nas boas práticas de governança corporativa sua estabilidade e manutenção no mercado, em especial no que se refere ao seu relacionamento com as Bolsas de Valores.

Entretanto, desvendar se a ética é um fator intrínseco à concepção dessas instituições, enquanto figura jurídica, ou se poderão estruturar-se para vivenciar essas novas metodologias de ação, como sugerem as práticas de governança corporativa, são questões a serem respondidas pelo retorno prático e cotidiano das cooperativas ao mercado.

1.1 Problema do Estudo

Até que ponto os processos de gestão de uma cooperativa são, de fato, orientados pelos princípios cooperativistas e, em que medida estes incorporam de forma espontânea a prática da governança corporativa?

1.2 Objetivos

Analisar como os princípios cooperativistas de ajuda mútua, igualdade, equidade e solidariedade, são capazes de subsidiar práticas de gestão da governança, mesmo quando tais conceitos não são formalizados dentro da organização.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Analisar a percepção dos cooperados sobre a existência dos princípios cooperativistas;

- Estabelecer pontos comuns entre os princípios cooperativistas e as principais orientações da governança corporativa;
- Avaliar se os princípios cooperativistas indicados pelos entrevistados são suficientes para afirmar que na cooperativa existem princípios de governança.

1.3 Justificativa e Relevância

Uma vez que “na tradição de seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante” pode-se concluir que as cooperativas são os meios pelos quais esses valores são levados à prática. (www.portaldocooperativismo.com.br)

Todavia, dada a latente necessidade de sobreviver no mercado capitalista, muitos são os casos em que tais princípios deixam de ser vivenciados na íntegra, dando vazão a conflitos e jogos de interesse internos entre os membros da cooperativa.

Em contrapartida, o mundo corporativo vem propondo medidas “sobre as ‘questões tóxicas’ de gestão das corporações” como, por exemplo, a lei Sarbanes-Oxley, aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos, que promoveu uma ampla regulação, “fundamentada nas boas práticas de governança corporativa” e transformou as “práticas éticas do negócio” em lei. (ANDRADE, 2004)

Curiosamente, os focos da governança corporativa “são exatamente os quatro valores que há duas décadas vinham sendo enfatizados”, quais sejam: (a) conformidade legal, (b) prestação responsável de contas, (c) mais transparência, e (d) senso de justiça, ou seja, valores muito próximos daqueles estabelecidos pelos princípios cooperativistas, discutidos desde 1844. (ANDRADE, 2004)

Tal situação permitiria supor que as cooperativas têm, intrinsecamente ao seu funcionamento, boas práticas de governança corporativa, enquanto as organizações do mundo corporativo estariam buscando sua implantação como forma de proporcionar mais segurança aos investidores, minimizar conflitos de agência e, dentre outros, contribuir para sua perenidade no mercado. (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2005)

Justifica-se esta pesquisa à medida que se propõe verificar, por meio de um estudo de caso, quão relevantes são as considerações anteriores, e, especialmente, como o sistema cooperativista vem reagindo ao resgate dos princípios e valores sobre os quais se estrutura, mesmo por empresas do mundo corporativo.

1.4 Metodologia

O presente estudo consiste em uma pesquisa qualitativa e descritiva. Godoy (1995 apud NEVES 1996) aponta o estudo de caso como uma das possibilidades oferecidas dentro de uma abordagem qualitativa, juntamente com a pesquisa documental e a etnografia.

Para esse autor, o estudo de caso “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”. Os pesquisadores que procuram saber “como e por que certos fenômenos acontecem” ou aqueles que realizam estudos onde a possibilidade de controle é reduzida preferem essa modalidade. (GODOY, 1995 apud NEVES, 1996, p. 3)

Vergara (2004, p. 47) define a pesquisa descritiva com a que:

expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Como meio de investigação foram efetuadas pesquisas bibliográficas e documentais, objetivando o levantamento e a análise da bibliografia. Foram consultados materiais das áreas de Ciências Sociais Aplicadas, em especial sobre cooperativismo, teoria institucional, teoria de agência, além de governança corporativa. Foram pesquisadas, também, as fontes secundárias existentes, visando a construção de um referencial teórico atualizado e adequado às especificidades da administração nas organizações.

O presente estudo de caso busca esclarecer, de maneira mais objetiva, toda a teoria, fazendo relações com a realidade de uma cooperativa, qual seja, a Cooperativa Alpha, que é um dos maiores centros de comercialização de produtos agrícolas no Interior de São Paulo. Segundo Yin (2004), “a necessidade de se utilizar a

estratégia de pesquisa em estudo de caso deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo”. Essa é exatamente a proposta desse estudo.

2. A SOCIEDADE COOPERATIVISTA

O presente capítulo aborda o tema do cooperativismo, trazendo dados sobre sua concepção, formação, histórico, abrangência e relevância no país e no mundo desde sua fundamentação até os dias atuais.

Contribui neste trabalho para melhor compreender como a instituição pesquisada foi idealizada, bem como as expectativas geradas pela sociedade, de modo geral, em empresas alicerçadas nessa configuração, quais sejam: as cooperativas.

O texto parte da conceituação de diferentes autores, apresentando em seguida o histórico do cooperativismo, seus princípios balizadores, e sua posição atual no Brasil e no mundo.

2.1 A Sociedade Cooperativista

A sociedade cooperativista propõe-se a obter um desempenho econômico eficiente, por meio da qualidade e da confiabilidade dos serviços que presta aos próprios cooperados. Machado Filho et al. (2004) afirmam que, diferentemente das sociedades de capital, em que o voto é proporcional ao capital de cada investidor, a cooperativa é uma sociedade de pessoas em que cada cooperado tem direito a um único voto.

Dessa diferenciação fundamental decorrem diversas implicações no processo de gestão em cooperativas, em especial na relação entre cooperado e cooperativa. Sandroni (1996) conceitua cooperativa e cooperativismo respectivamente como:

Cooperativa: Empresa formada e dirigida por uma associação de usuários, que se reúnem em igualdade de direitos, com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando os intermediários. (...) Na Europa e nos Estados Unidos,

as cooperativas de crédito são a principal fonte do crédito rural, e na União Soviética formam a base de economia dos *kolkhozes*⁵. No Brasil, a formação de cooperativas é regulamentada por lei desde 1907. Internacionalmente, a atividade é incentivada pela Aliança Cooperativa Internacional.

Cooperativismo: Doutrina que tem por objetivo a solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação. Tais comunidades seriam formadas por indivíduos livres, que se encarregariam da gestão da produção e participariam igualmente dos bens produzidos em comum. (...) O cooperativismo pretendeu representar uma alternativa entre o capitalismo e o socialismo, mas sua origem encontra-se nas propostas dos chamados socialistas utópicos. (...) No Brasil, o cooperativismo iniciou-se no final do século XIX, principalmente no meio rural. (...) SANDRONI, 1996

A ACI (1995), na “Declaração da Identidade Cooperativa”, definiu a cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Para a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras⁶, a cooperativa pode ser definida como: “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

O objetivo central do cooperativismo é buscar o fortalecimento das pessoas cooperadas por meio da integração com outras empresas associadas, que agregam valor à produção, distribuição e comercialização de seus negócios filiados ao empreendimento.

A tomada de decisão, por exemplo, se processará na perspectiva da orientação e do controle das atividades da organização cooperativa, o que significa que as decisões serão tomadas independentemente do nível de atividade de cada membro, considerado individualmente.

⁵ *Kolkhozes* são fazendas coletivas em que a terra — considerada uma concessão do Estado — é trabalhada em comum por um conjunto de *mujiks* (camponeses), os quais possuem também em comum os meios de produção (pás, foices etc).

⁶ A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o órgão máximo de representação do cooperativismo no Brasil. Foi criada em 1969 e é responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais.

Essa distribuição do poder revela a finalidade de democratização das atividades econômicas, ainda que exista, na prática do dia-a-dia das organizações cooperativas, uma distância considerável entre a estrutura formal e a participação.

Por esse motivo, Zylbersztajn (1994, p.24), ao apontar problemas de gestão das empresas cooperativas afirma que:

[...] nas empresas cooperativas as decisões do Conselho são tomadas com base no princípio um homem – um voto, independentemente da participação do cooperado no capital da empresa ou de seu movimento enquanto produtor. Seu direito sobre o resíduo dependerá das transações realizadas com a cooperativa no período, mas seu voto independará desse valor. Assim, cooperados intensamente envolvidos, e que correm os riscos associados ao desempenho da cooperativa, podem ter o mesmo poder de influência em seu processo de tomada de decisões que outro cooperado apenas eventual participante dos negócios.

A preocupação de Zylbersztajn (1994) com o processo decisório nas cooperativas, externada nessa citação, remete às características da organização cooperativa, decorrentes dos princípios cooperativos, características estas que são próprias das empresas cooperativas (com ênfase na remuneração do trabalho e na dupla qualidade do produtor associado). A harmonização das determinações de um mercado concorrencial com as peculiaridades das empresas cooperativas, que estão balizadas pelo universo analítico dos sete princípios cooperativos, requer um entendimento do significado do que é, para a cooperativa, a remuneração do trabalho do seu associado.

2.2 Histórico do Cooperativismo

A origem histórica do conceito de cooperativismo é atribuída à experiência de operários do bairro de *Rochdale*, em Manchester, na Inglaterra, que vivia o auge da Revolução Industrial. Inspirados nas idéias dos socialistas Charles Fourier e Robert Owen⁷, um grupo de 28 tecelões criou, em 1844, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, distrito de Manchester – Inglaterra, formada a partir de um fundo constituído pela economia mensal de cada participante. Buscavam, naquele

⁷ Robert Owen (1771-1858) e Charles Fourier (1772-1837) são representantes do socialismo utópico, ou socialismo romântico, que surge no início do século XIX e concebe a organização de uma sociedade

momento, uma alternativa econômica que lhes permitisse sobreviver naquela nova realidade criando uma cooperativa de consumo a fim de evitar as especulações dos intermediários. A constituição do Armazém de Rochdale começou a mudar os padrões econômicos da época, dando origem ao que se conhece como movimento cooperativista. (Lezamis, [1993?])

Sobre essa época Pinho (1982, p.22-23) diz que:

[...] foi no complexo conjunto das mais variadas oposições às conseqüências do liberalismo econômico que as idéias cooperativistas começaram a ser elaboradas, inspirando-se, sobretudo, na corrente liberal dos socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX e nas experiências associativistas que marcaram a primeira metade desse século. (...) Ao mesmo tempo, o ambiente intelectual dos socialistas utópicos estava impregnado de ideal de justiça e de fraternidade. (...) Foi nesse quadro intelectual, somado à realidade constituída pelo sofrimento das classes trabalhadoras ante as conseqüências do liberalismo econômico desbragado do início do século XIX, que se criou o contexto propício ao aparecimento das cooperativas: nasceram, simultaneamente, da utopia e do desejo da massa trabalhadora de superar a miséria pelos seus próprios meios (auxílio-mútuo).

Para a autora, era o momento em que a cooperação se apresentava como uma forma alternativa de reparar as injustiças sociais decorrentes do ambiente competitivo que se instaurava, por meio de uma nova moral, com busca de justiça e união de pessoas dispostas a agirem conjuntamente.

Conforme destaca Ferrinho (1978, p.31):

Owen e Fourier procuraram com seus sistemas estabelecer as bases de uma sociedade em que os conflitos eram resolvidos pela cooperação; esta traduzia-se numa harmonia social com base na solidariedade, na equidade, no respeito do homem pelo homem e num activismo permanente. Como todos os utopistas, Owen e Fourier, criando novas expectativas de vida e realçando contrastes entre esta e a vida real, ajudaram a criar uma opinião pública favorável às reformas que se impunham.

Segundo a OCB, após o Armazém de *Rochdale*, a associação apoiou a construção ou a compra de casas para os tecelões, além de montar uma linha de produção para os trabalhadores com salários muito baixos ou desempregados. A partir

daí, as cooperativas passaram a existir em vários setores em todo o mundo, preservando os valores e princípios, como também a própria base da filosofia do cooperativismo.



Figura 2 – Os Pioneiros de Rochdale

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (www.ocb.org.br)

O cooperativismo, enquanto empreendimento econômico e social tem seus princípios, normas e doutrinas baseadas na Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, que mais tarde, a partir de 1921, seriam recomendados pela ACI como critérios para as cooperativas a ela se filiarem e cujos princípios, inicialmente, eram: livre adesão e demissão dos sócios; direito de um voto por associado (um homem - um voto); juros limitados ao capital; distribuição das sobras (ou perdas) proporcional à operação; fundo de reserva para aumento do capital e fundo de reserva para desenvolvimento da educação.

2.3 Princípios Cooperativistas

Os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática.

Para a OCB, as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

De Rochdale, em 1844, até hoje, os princípios cooperativos foram sendo modificados tendo em vista, principalmente, a evolução do mercado num sentido cada vez mais competitivo. No Congresso da ACI, realizado em Manchester (setembro/1995), os princípios cooperativos foram reformulados no intuito de ajustá-los ao contexto de um mercado mais competitivo. Sendo assim, são estes os princípios estabelecidos pela ACI (MANUAL DE CAPACITAÇÃO DE CONSELHEIROS FISCAIS, 2004):

- 1. Adesão voluntária e livre** – As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- 2. Gestão democrática e livre** – As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
- 3. Participação econômica dos membros** – Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:
 - a. Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível.
 - b. Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa.
 - c. Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
- 4. Autonomia e independência** – As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

- 5. Educação, formação e informação** – As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- 6. Intercooperação** – As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- 7. Interesse pela comunidade** – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Segundo Nicolas (1985), os princípios exprimem uma visão ética, sendo também o produto de circunstâncias nascidas da revolução industrial no decorrer do século XIX. Nesse sentido, sua adequação à realidade poderá se modificar com o desenvolvimento das sociedades. Quando o autor se refere aos princípios está se referindo àqueles mecanismos dos quais a cooperativa dispõe, de ajustamento ao meio sócio-cultural no qual se insere, do qual faz parte, ou seja, à “prática cooperativa”.

2.4 O cooperativismo no Brasil

No Brasil, antes do cooperativismo se estabelecer institucionalmente, já haviam movimentos messiânicos sebastianistas, de origem lusitana, com algum conteúdo cooperativista comunitário, entre 1530 e 1540, logo após o “descobrimento”. Em 1610, os jesuítas já encontraram índios utilizando o princípio do auxílio mútuo, o que foi aproveitado pelos jesuítas em suas missões de transformação social e religiosa da sociedade brasileira (AMARAL, 2001).

Oficialmente, o cooperativismo teve início no final do século XIX, decorrente das correntes migratórias e da forte influência do pensamento político-social econômico europeu trazido por estas. Os imigrantes possuíam vasta experiência em práticas cooperativistas e utilizavam-na como ferramenta para alavancar o desenvolvimento social das colônias. (AMARAL, 2001)

Amaral (2001) toma como marco inicial a fundação da Colônia Teresa Cristina, em 1847 nos sertões do Estado do Paraná, pelo médico francês Jean Maurice

Faivre. Mas, tal iniciativa não durou muito tempo, em virtude da falta de ambiência política e econômica favorável, configurada pelo regime trabalhista da escravatura, onde a economia era centrada nas grandes propriedades que, dada sua auto-suficiência e o comando autocrático, inviabilizava a organização e existência de cooperativas.

À medida que os imigrantes europeus começaram a substituir os escravos na lavoura no sul do país, já no final do século XIX, o quadro começou a se reverter. Para Amaral (2001, p. 34):

As vicissitudes e intempéries encontradas por esses imigrantes é que propiciaram o surgimento do segmento cooperativista, como forma de salvaguardar os interesses dos imigrantes e garantir o atendimento de suas necessidades básicas. Nas outras regiões do país o segmento cooperativista foi estimulado pelos governos estaduais.

Assim, as primeiras cooperativas a serem criadas foram as agrícolas e de consumo e, em seguida, as cooperativas de crédito. A constituição de 1891 criou o ambiente legal que viabilizou a implantação das cooperativas e consolidou o movimento no país.

Segundo dados da OCB, a primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil foi criada em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Depois, se expandiria para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar nas Minas Gerais.

Amaral (2001) acrescenta a esses dados a constituição de uma cooperativa na cidade de Limeira, interior do estado de São Paulo, em 1891, por empregados da Cia. Telefônica. Em seguida, em 1894, foi constituída a Cooperativa Militar de Consumo no Distrito Federal; Rio de Janeiro; em 1895, a de Camagibe, na Bahia, e em 1897, a dos empregados de estradas de ferro em Campinas, interior de São Paulo.

A representatividade econômica e social do cooperativismo no Brasil é relevante e pode ser medida pelo quadro atual, que conta com mais de sete mil cooperativas, reunindo um contingente de cerca de seis milhões de associados em todo o país⁸. Segundo dados fornecidos pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB de 2004, o segmento é responsável por um volume de transações econômicas

⁸ Dados do Sistema de Informações da OCB, de 31 de dezembro de 2004.

equivalente a 5% do Produto Interno Bruto – PIB, pela geração de 195 mil empregos diretos e outros tantos indiretos. Também é responsável pela interiorização do desenvolvimento social, conseqüentemente, contribuindo para diminuir o êxodo em direção aos grandes centros urbanos.

Tabela 1 – Números do cooperativismo por ramo de atividade

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.398	865.173	116.919
Consumo	144	1.820.531	7.463
Crédito	1.068	1.890.713	26.068
Educacional	311	66.569	2.827
Especial	9	326	-
Habitacional	356	128.940	1.126
Infra-estrutura	171	585.857	5.299
Mineral	37	48.846	27
Produção	136	25.490	373
Saúde	883	326.579	28.249
Trabalho	1.894	346.100	4.154
Transporte	715	52.793	2.590
Turismo e Lazer	14	1.741	5
TOTAIS	7.136	6.159.658	195.100

Fonte: Adaptado do Sistema de Informações – OCB (31/Dez/2004)

O Brasil possui legislação própria para o cooperativismo. Para o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001), a legalização desta atividade é expressa pela lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional do cooperativismo brasileiro, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Na lei em epígrafe, encontramos que:

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

- IV - insensibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - *quorum* para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Quanto aos objetivos e à classificação a mesma lei 5.764/71 traz que:

Art. 5º As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação.

De acordo com a OCB, no Brasil, para se constituir uma cooperativa são necessárias, no mínimo, vinte pessoas físicas, e essas pessoas precisam ter um interesse econômico em comum e, para viabilizar esse interesse, estarem dispostas a constituir um empreendimento próprio e o resultado seja distribuído proporcionalmente à participação de cada cooperante. Essa condição inicial também está contemplada na lei 5.764/71:

Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas:

- I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

Além dessa lei existem resoluções complementares para a atividade cooperada, além de outras legislações em vigor que regem as demais sociedades no que diz respeito aos aspectos não alcançados pela lei cooperativista. Além desses

instrumentos jurídicos há o Estatuto Social da cooperativa, que normatiza o seu funcionamento e sua relação com os associados.

O papel do Estatuto também está definido na lei 5.764/71:

Art. 21. O estatuto da cooperativa, além de atender ao disposto no artigo 4º, deverá indicar:

I - a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral;

II - os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembléias gerais;

III - o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado;

IV - a forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas por insuficiência de contribuição para cobertura das despesas da sociedade;

V - o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais;

VI - as formalidades de convocação das assembléias gerais e a maioria requerida para a sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular sem privá-los da participação nos debates;

VII - os casos de dissolução voluntária da sociedade;

VIII - o modo e o processo de alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;

IX - o modo de reformar o estatuto;

X - o número mínimo de associados.

A orientação para a constituição de cooperativas deve ficar ao encargo do Sistema OCB, pois há uma legislação a ser respeitada e uma doutrina e princípios internacionais a serem seguidos, para evitar o surgimento de falsas cooperativas, que frustram o quadro social e criam inúmeros transtornos ao movimento cooperativista.

Todas as cooperativas a serem constituídas devem se cadastrar na respectiva OCB-UF, cujo endereço está no site da OCB por meio do link a OCB nos estados. Essa regulamentação também consta na lei que define a política nacional do cooperativismo brasileiro (5.764/71):

Art. 107. As cooperativas são obrigadas, para seu funcionamento, a registrar-se na Organização das Cooperativas Brasileiras ou na

entidade estadual, se houver, mediante apresentação dos estatutos sociais e suas alterações posteriores.

Parágrafo único. Por ocasião do registro, a cooperativa pagará 10% (dez por cento) do maior salário mínimo vigente, se a soma do respectivo capital integralizado e fundos não exceder de 250 (duzentos e cinquenta) salários mínimos, e 50% (cinquenta por cento) se aquele montante fôr superior.

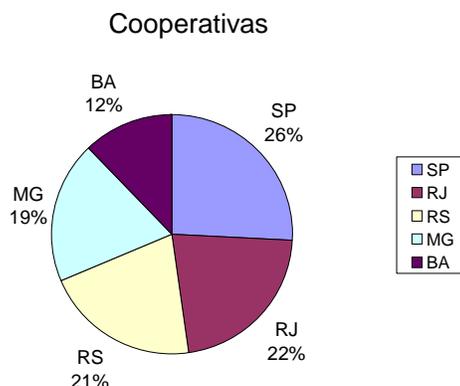


Figura 3 – Número de cooperativas por Estado – cinco mais expressivos

Fonte: Adaptado do Sistema de Informações – OCB (31/Dez/2004)

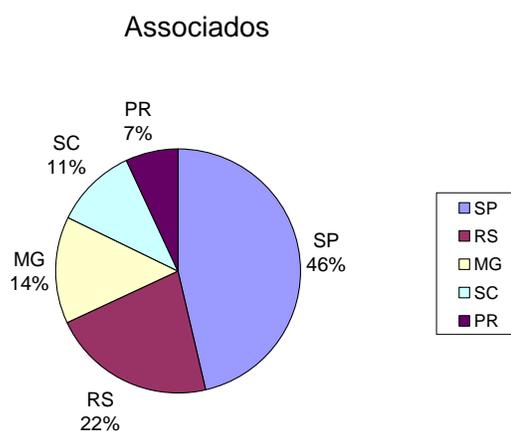


Figura 4 – Número de associados por Estado – cinco mais expressivos

Fonte: Adaptado do Sistema de Informações – OCB (31/Dez/2004)

Segundo Lima (1997), a cooperativa é conceituada, em sua natureza jurídica, como uma “sociedade auxiliar”, cuja razão principal consiste na prestação desinteressada de serviços aos que a compõem, isto é, sem almejar obter vantagens adicionais além da remuneração necessária à manutenção das atividades, com

benefícios mútuos entre seus membros associados, que levam a denominação específica de cooperados. É sociedade, porque a figura do sócio antecipa-se ao elemento econômico e essa pessoalidade acaba trazendo conseqüências importantes, de tal forma que acaba acarretando a formatação de uma espécie de sociedade. É um tipo próprio de associação diferente de qualquer outra. De acordo com Lima (1997, p. 50):

... deflui do direito brasileiro, das disposições normativas consolidadas em um diploma especial que regem essa forma de sociedade, onde o modo específico de relacionamento da sociedade com seus sócios e destas entre si, acabam por provocar a significação de um tipo próprio de associação, com fins econômicos que não se parifica com qualquer outra sociedade, por mais semelhante que seja.

Por isso nas cooperativas existe o chamado ‘ato cooperativo’:

Art. 79. Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

(...)

Art. 83. A entrega da produção do associado à sua cooperativa significa a outorga a esta de plenos poderes para a sua livre disposição, inclusive para gravá-la e dá-la em garantia de operações de crédito realizadas pela sociedade, salvo se, tendo em vista os usos e costumes relativos à comercialização de determinados produtos, sendo de interesse do produtor, os estatutos dispuserem de outro modo. (Lei nº 5.764/71)

A assembléia geral dos sócios, segundo Pinho (1977a), é o órgão supremo da sociedade cooperativa é o fórum onde são discutidas, votadas e aprovadas todas as decisões de interesse da sociedade. Há dois tipos de assembleias gerais: a ordinária, convocada obrigatoriamente uma vez por ano, e a extraordinária, convocada sempre que necessário, a qual delibera sobre assuntos diversos relacionados com a empresa, mas em especial: reforma estatutária; fusão, incorporação ou desmembramento; participação de empresas não-cooperativas; mudança de objeto da sociedade e dissolução e nomeação de liquidantes. Para todos os casos, para tornar válidas as deliberações, são necessários dois terços dos votos. Nas cooperativas singulares as assembleias gerais são formadas pelos sócios cooperantes e nas centrais, federações e confederações são formadas por delegados representantes das cooperativas

filiadas. Na lei nacional do cooperativismo (5.764/71) temos o seguinte texto a respeito das assembleias:

Art. 38. A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

1º As Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais freqüentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido, *quorum* de instalação, as assembleias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocação desde que assim permitam os estatutos e conste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou outra convocação.

2º A convocação será feita pelo Presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

3º As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar.

Art. 39. É da competência das Assembleias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização.

Parágrafo único. Ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização da entidade, poderá a Assembleia designar administradores e conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 40. Nas Assembleias Gerais o *quorum* de instalação será o seguinte:

I - 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação;

II - metade mais 1 (um) dos associados em segunda convocação;

III - mínimo de 10 (dez) associados na terceira convocação ressalvado o caso de cooperativas centrais e federações e confederações de cooperativas, que se instalarão com qualquer número.

Magalhães (1982) classifica as cooperativas da seguinte forma: de 1º grau (singulares), constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas físicas e caracterizadas pela prestação direta de serviços aos associados; de 2º grau (centrais e federações), constituídas pelo número mínimo de três cooperativas singulares, sendo possível, nas centrais, o ingresso de cooperativas de modalidades diferentes e de 3º grau (confederações), constituídas pelo número mínimo de três federações ou centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

As cooperativas, conforme Pinho (1977b), também têm objetivos econômicos, a exemplo de outras empresas, a saber: englobar todas as fases de produção e de comercialização, operar em maior escala de produção, reduzir custos em geral, adquirir fábricas, diversificar produtos, conquistar novos mercados ou novas faixas de consumidores e estender a sua área de atuação na recepção de matéria-prima.

O autor esclarece ainda que, em termos de mercado, concorrem com empresas de um modo geral e o diferencial constitutivo, princípios doutrinários e normas de funcionamento podem, em determinados momentos, constituir em vantagem ou desvantagem competitiva. O fato de uma empresa ser do tipo cooperativa não significa, por si só, vantagem, pois esta deve estar alicerçada nas formas de interação junto aos clientes (cooperados e mercado em geral) e não simplesmente nas leis ou normas.

As imposições do rápido avanço tecnológico, a necessidade de grandes capitais, equipamentos modernos, profissionalização da gestão, planejamento da produção e necessidade de reduzir custos para enfrentar a competição da economia de mercado, segundo o autor, constituem, dentre outros, fortes motivos para que as cooperativas optem por uma estratégia de cooperação. Os membros associados, na condição de usuários-empresários, também sentem necessidade e querem que a sua cooperativa adquira maior vigor, valorizando, no caso de cooperativas agropecuárias, a produção e melhorando as suas condições econômico-sociais.

Em conseqüência da nova realidade concorrencial, conforme Oliveira (2001), as vantagens competitivas das empresas estão se tornando cada vez menores ou menos perceptíveis. As empresas cooperativas precisam trabalhar com estruturas organizacionais cada vez mais enxutas e consolidar estruturas que contemplem atividades que agreguem valor. Seja para atender às necessidades dos associados ou às exigências impostas pela competição da economia de mercado, Pinho (1977b), ressalta que os dirigentes de cooperativas podem e devem definir estratégias capazes de levar suas cooperativas a tornarem-se mais fortes e competitivas.

2.5 Cooperativismo na Atualidade

Nos primórdios do cooperativismo, as empresas comerciais e as industriais nivelavam-se em termos de mercado, bastando a argúcia e a visão

prospectiva e perceptiva do dono do negócio para que houvesse um resultado positivo. A argúcia e a percepção são consideradas por alguns autores, fatores apenas contributivos para o sucesso de uma empresa. Atualmente, somente esses fatores não são suficientes para garantir a competitividade e ganhar a concorrência, sendo necessários também outros fatores, como, por exemplo, a utilização de novos conhecimentos técnicos que, juntamente com a eficácia e a eficiência contribuem para a obtenção dos resultados desejados. (AMARAL, 2001)

Amaral (2001, p. 33) destaca que embora a literatura especializada interprete teoricamente o cooperativismo sob perspectivas de análise diversas, são ainda muito poucos os estudos empíricos que o focalizam em sua forma institucionalizada, concreta, “como uma “*empresa*” cooperativa, inserida na dinâmica de uma sociedade capitalista, dando a devida atenção aos fenômenos estruturais e organizacionais internos”, que viriam a determinar seus fatores de sucesso.

A empresa cooperativa, ao tentar se estruturar para competir no mercado com as empresas não cooperativas (empresas de capital), além da eficiência social, ou seja, a eficiência avaliada a partir da análise dos índices de participação em assembléias, representatividade social-política e crescimento do quadro social, tem que buscar também a eficiência econômica, que é o rege uma empresa não cooperativa. Nesse momento, então, fica mais evidente que para atuar competitivamente e manter-se numa economia de mercado, uma cooperativa acaba sendo regida pelos mesmos princípios econômicos de uma empresa não cooperativa (...) conforme ressaltou Desayes (1998 apud ROCHA 1999, p. 134)

Em função dessas especificidades precisa estar apta a participar em igualdade de condições com empresas não cooperativas, num mercado cada dia mais competitivo e genérico. As cooperativas de modo geral, ainda que, enfrentando grandes dificuldades, ao passar por um processo de transição política e econômica, redimensionamento e reorganização dos processos objetivando sua adaptação às regras impostas pelo mercado, sobrevivem e continuam atuando, enquanto organizações específicas que vão procurando assim garantir sua competitividade.

Bialoskorski (1997) destaca que a missão fundamental das cooperativas é servir de intermediárias entre o mercado e as economias dos cooperados, para promover o seu incremento.

Atualmente, o segmento depara-se com uma importante questão que é também um grande desafio, o de como tornar as cooperativas organizadas e preparadas para atender às demandas sociais de sua área de atuação, em conformidade com o cenário de um mercado altamente competitivo num setor no qual se inserem as empresas corporativas como sociedades de capital (com finalidade de lucro), ao contrário das cooperativas, que são sociedades de pessoas (sem finalidade de lucro), pelo menos filosoficamente.

Amaral (2001, p. 36) destaca esses pontos como contradições que o cooperativismo apresenta na sociedade atual:

Contradições porque, sendo um fenômeno específico, ao mesmo tempo em que tem de se manter fiel aos princípios sociais que alicerçam o cooperativismo mundial, tem que incorporar valores capitalistas. Isso porque opera num mercado que não diferencia quem tem finalidade social, de quem tem finalidade capitalista.

As estratégias, segundo Farina (1999), são condicionadas pelo ambiente competitivo, no qual são definidos os padrões de concorrência e a capacitação dos recursos internos das empresas. A estratégia seria a competência demonstrada pelas empresas, quer individual ou coletivamente, de modificar a seu favor algumas das configurações do ambiente competitivo, tais como os padrões de concorrência.

As empresas conquistam e sustentam a vantagem competitiva, segundo Porter (1999), quando formulam uma estratégia competitiva considerando os fatores básicos que determinam os limites daquilo que podem realizar com sucesso ao enfrentar as forças competitivas do setor, desenvolvendo atividades diferenciadas ou compatibilizando atividades.

Além desses fatores, o cooperativismo vem sendo alvo de diversas ações fraudulentas, por meio de falsas cooperativas de trabalho e de empresas que burlam as leis trabalhistas. A Revista Consultor Jurídico de 12 de março de 2003, alerta para o fato de que a lei 8.949/94, que introduziu o parágrafo único no artigo 442 do decreto-lei 5.452/43, sobre a Consolidação das Leis do Trabalho, tinha como objetivo “incentivar a formação do cooperativismo, melhorando a situação econômica dos associados e eliminando o intermediário”, buscando eliminar o intermediário da locação de mão-de-obra. (www.conjur.com.br)

Entretanto, muitos viram nisso uma oportunidade para reduzir custos operacionais e maximizar os lucros, o que permitiu que esse tipo de cooperativa se proliferasse, não passando de intermediadoras de mão-de-obra barata para o mercado.

O Ministério Público do Trabalho alerta que:

As falsas cooperativas não observam aspectos como a gestão democrática entre os cooperados e a participação econômica efetiva e igualitária de todos os integrantes. São as cooperativas ecléticas, onde é possível encontrar os mais variados profissionais. Via de regra, estes nem sabem que são cooperados e o que isto significa. (www.pgt.mpt.gov.br)

Esse quadro levou o Ministério Público do Trabalho a ajuizar, na Justiça do Trabalho de São Paulo, um conjunto de Ações Cíveis Públicas com pedido de indenização por dano moral coletivo, “envolvendo pelo menos 11 cooperativas e 22 empresas beneficiadas com os falsos cooperados, que exerciam atividade subordinada” (SALVADOR, 2005)

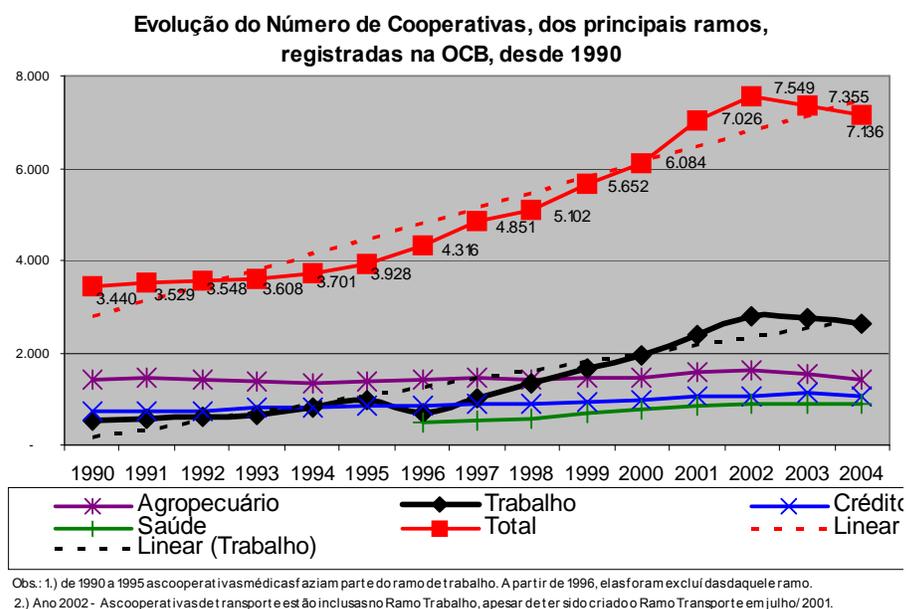


Figura 5 – Evolução do número de Cooperativas registradas na OCB, desde 1990.

Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB – 31/Dez/2004

A Figura 5 mostra a evolução do número de cooperativas desde 1990, e deixa claro o aumento das cooperativas de trabalho a partir de 1997, três anos após

sancionada a lei 8.949/94. É certo que nem todas essas cooperativas de trabalho são fraudulentas, entretanto muito se perde dos ideais originários do cooperativismo, bem como de seus princípios balizadores.

Diante disso, a OCB lançou em fevereiro de 2005 um documento denominado Critérios para a Identificação da Cooperativa de Trabalho, posicionando-se a respeito do tema. No documento consta a seguinte definição para cooperativas de trabalho:

Organização de pessoas físicas, reunidas para o exercício profissional em comum e em regime de autogestão, tendo como base primordial o retorno ao cooperado do resultado da sua atividade laborativa, deduzidos exclusivamente os tributos e os custos administrativos e de investimento (OCB, 2005)

Em seu ofício de apresentação do documento, a OCB diz que “prima pela democracia interna” e que conta com a ajuda dos demais interessados “para que as cooperativas de trabalho se engajem nos debates e nos trabalhos para o desenvolvimento de um cooperativismo sadio e bem aceito pela sociedade brasileira.” (www.ocb.org.br).

Verifica-se, então, que este cooperativismo sadio refere-se àquele respaldado pelos princípios cooperativistas. Alguns desses princípios vêm ao encontro das expectativas atuais do mercado, uma vez que em partes assemelham-se às práticas propostas pela governança corporativa, como por exemplo: ética, gestão compartilhada e transparência nas relações.

Em contrapartida, a governança inclui de modo particular a sociedade, na figura dos *stakeholders*, incluindo nessa dimensão ética a questão de funcionários, qualidade honesta de produtos, relação honesta com o poder público, ou seja, a dimensão da própria responsabilidade social.

Se isoladamente os princípios cooperativistas e a governança corporativa trazem presságios de um mundo corporativo mais nobre em suas relações, os dois juntos não de proporcionar uma condição que vai além do desejável, uma condição que beira o ‘ideal’ nas negociações entre pessoas jurídicas do século XXI.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A expressão Governança Corporativa é bastante recente e foi utilizada pela primeira vez em 1991. Tem o intuito de viabilizar um mercado de capitais mais “transparente”, que proporcione segurança aos acionistas minoritários para investir, sabendo que os majoritários não estarão sendo beneficiados com informações privilegiadas. (COTRIM, 2003) Compreender qual seu peso no mundo corporativo é imprescindível para perceber a dimensão das mudanças que propõe, em especial do resgate de valores éticos e morais.

A partir do histórico e da conceituação de alguns autores, pode-se verificar seu grau de abrangência e os conflitos que pretende minimizar, como, por exemplo, os conflitos de agência.

Entender bem as orientações propostas pela governança corporativa contribuirá para que se estabeleçam pontos em comum entre estas e os princípios cooperativistas.

3.1 Histórico da Governança Corporativa

As empresas familiares, que predominaram até o final da década de 60, tinham acionistas que assumiam, ao mesmo tempo, o papel de proprietários e gestores, e conselheiros, cujos papéis restringiam-se à representação e *lobby* para garantir os interesses dos acionistas controladores. (PAGNUSSATT, 2004)

Na década de 70 o American Law Institute (ALI) estimulou uma “discussão sobre a melhor forma de gerir negócios societários nos Estados Unidos da América” (COTRIM, 2003, p. 3)

No Brasil, a década de 70 foi marcada pelo aparecimento dos primeiros conselhos com papel mais efetivo nos controles dos negócios, especialmente a partir de 1976, com a edição da primeira Lei das Sociedades Anônimas, nº 6.404, que

fixou competências e responsabilidades dos Conselhos de Administração. Já na década de 80, surgem os fundos de pensão e de investimentos, que viriam a ser grandes investidores no mercado de capitais, o que acelerou o processo de abertura do controle acionário. Iniciava a preocupação em adotar procedimentos de valorização dos acionistas e a discussão sobre o papel social das organizações. (PAGNUSSATT, 2004)

A partir de 1990, com os escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas de grandes corporações que quebraram e com as grandes fusões, incorporações e aquisições, o tema da governança passou a ocupar lugar de destaque nos estudos sobre o adequado modelo estrutural das organizações, para garantir a transparência da situação econômico-financeira para acionistas, sociedade e governo. (ANDRADE, 2004)

Nesse período as grandes corporações deram visibilidade à composição e à atuação dos conselhos de administração, surgiram publicações de Códigos das Melhores Práticas e muitos livros foram editados com uma gama muito grande de recomendações sobre a governança, especialmente no que diz respeito ao papel dos Conselhos de Administração. (ANDRADE, 2004)

Em 1992, foi publicado o relatório *Cadbury Report*, na Inglaterra, o documento pioneiro no desenvolvimento da governança corporativa. Esse documento foi revisado em 1997, com o nome de *Hempel Report*. Em 1994, a ALI publica um resultado de seus estudos, denominado *Principles of corporate governance*, e em 1996 os Estados Unidos publica sua versão do Código das Melhores Práticas, o NACD (*National Association of Corporate Directors*) *Report*. (COTRIM, 2003, p. 3)

No ano de 1998 chefes de grandes empresas de dezesseis países reuniram-se em Londres formando o Conselho Consultivo Global de Governança Corporativa, que traçou os quatro princípios de governança:

1. O conselho precisa ser responsável para com os acionistas;
2. O conselho precisa ser independente dos gestores;
3. Os papéis dos presidentes do conselho e presidente da empresa não podem ser exercidos pela mesma pessoa;
4. As empresas precisam preencher certos padrões internacionais para se qualificarem e serem listadas em uma Bolsa de Valores. (COTRIM, 2003, p.4)

Cotrim (2003) salienta que após alguns anos, o movimento passou a ser estudado na França, Espanha, Itália e hoje tomou dimensões mundiais. Para a autora

o desenvolvimento de capitais ocorreu no Brasil de forma tardia em relação aos países desenvolvidos. A Lei de Sociedade por Ações (Lei nº 6.404/76) favorecia os acionistas majoritários em detrimento dos minoritários. Além disso, existe na história da economia brasileira a marcante presença das empresas familiares, cujos membros dos conselhos estão comprometidos com o patriarca e empresário. Cotrim (2003, p. 4-5), faz um alerta para casos como esse:

Com o falecimento deste patriarca, muitas dessas sociedades tendem a desaparecer, pois não foi preparada uma sucessão organizada e o poder de decisão, em realidade, encontrava-se centralizado em suas mãos. Daí surgiu o famoso dito: ‘pai rico, filho nobre, neto pobre’.

Em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, que publica o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e, em 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, criou o Novo Mercado, uma listagem de empresas que têm seus fundamentos fortemente inspirados na governança corporativa. (COTRIM, 2003)

Segundo, Steinberg (2003), o consenso entre os conhecedores do assunto é de que a maioria das empresas brasileiras ocupa um estágio de transição do modelo tradicional para o modelo emergente. Poucas organizações já estariam definidas como praticantes do modelo de mercado.

A seguir a definição dos três estágios, segundo Steinberg (2003):

Modelo atual – Empresa gerenciada por poucos acionistas controladores com práticas informais de governança. Modelo emergente – Empresa liderada por poucos acionistas controladores com governança formal e acesso ao capital para executar estratégias. Modelo de mercado – Empresa com controle compartilhado e governança formal com aspirações e capacidade financeira para competir globalmente. Nesse estágio, consolidam-se as práticas de compartilhamento de controle, valores e ideais, bem como se tornam mais maduros o conceito e a prática de responsabilidade social.

Todavia, a medida de maior impacto foi a aprovação pelo Congresso dos Estados Unidos, em 2002, da Lei Sarbanes-Oxley, que “reescreveu as regras para a governança corporativa”, promovendo significativas mudanças na gestão das empresas e dos órgãos reguladores, quer sejam comitês de auditoria ou firmas independentes. (ANDRADE, 2004, p. 85)

Para Andrade (2004, p. 85) essa lei vem transformar a “governança corporativa e as práticas éticas do negócio” em leis e não mais em requintes do mercado. Para promover essa regulação da vida corporativa a lei Sarbanes-Oxley fundamenta-se nos quatro valores da própria governança corporativa, quais sejam:

1. *compliance*, conformidade legal;
2. *accountability*, prestação responsável de contas;
3. *disclosure*, mais transparência; e
4. *fairness*, senso de justiça.

As pequenas empresas também têm se interessado pelas práticas de governança corporativa, e mesmo as cooperativas já vêm pesquisando o tema. O boletim LCV *News*⁹ do primeiro bimestre de 2003 divulga que a Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo – CECRESP promoveu um *workshop* para discutir um modelo de governança corporativa a ser adotado pelas suas 200 (duzentas) cooperativas filiadas, incluindo um ‘Código de Práticas de Governança da CECRESP’.

Outras tentativas de implantação da governança corporativa dentro do cooperativismo estão na Central Leite Nilza, conforme notícia do ‘Portal do Cooperativismo’ de outubro de 2004, e na Cooperativa de Cafeicultores de Guaxupé – Cooxupé.

3.2 Conceitos de Governança Corporativa

A governança corporativa busca em sua essência a perpetuação das organizações. Trata-se de práticas de gerenciamento avaliadas por uma abrangência bastante significativa de posições, que se estendem desde questões legais, como o direito dos acionistas, questões financeiras que medem o retorno do investimento e a geração de valor, chegando até questões externas à organização, como questões ambientais. Na Tabela 2 podem ser verificados alguns conceitos da GC.

⁹ A LCV é uma empresa de Consultoria em Governança Corporativa e Representação de Acionistas (www.lcvco.com.br)

Tabela 2 – Conceitos de Governança Corporativa.

CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	
AUTOR	CONCEITO
Andrade, 2004, p. 52	[...] conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.
Koehn (2001 apud MACHADO FILHO & ZYLBERSZTAJN 2004)	Define governança corporativa como arte de governar empresas de forma que se busquem os interesses de longo prazo da empresa e de seus <i>stakeholders</i> ¹⁰ , tendo em vista que as firmas não podem existir sem assegurar a manutenção das relações com esses. As empresas bem governadas atuam consistentemente no sentido de atender às demandas de seus empregados, clientes, acionistas e comunidade em geral.
<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (OCDE) (apud ANDRADE, 2004, p. 23)	A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.
<i>Cadbury Report</i> ¹¹ (apud LODI, 2000, p. 24)	Define-a como o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, onde: Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle.

¹⁰ *Stakeholders* é o grupo formado por clientes, fornecedores, credores e empregados, e outros. (ANDRADE, 2004)

¹¹ Relatório sobre governança corporativa publicado em 1992, na Inglaterra. É o documento pioneiro e o mais conhecido no desenvolvimento da governança corporativa.

Cotrim (2003, p. 1)	[...] um movimento que visa democratizar o relacionamento entre os acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, incentivando o fortalecimento do poder do Conselho de Administração na tomada de decisões.
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (PAGNUSSATT, 2004, p. 88)	Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país.
Revisão do IBGC, encerrada em outubro de 2003 (PAGNUSSATT, 2004, p. 89)	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.
Bovespa, no lançamento do primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, em 2000. (PAGNUSSATT, 2004, p. 89)	Governança Corporativa é o nome dado ao sistema de gestão das relações entre os acionistas, majoritários e minoritários, o Conselho de Administração, os auditores externos independentes e a diretoria da empresa.
Comissão de Valores Mobiliários – CVM (PAGNUSSATT, 2004, p. 89)	O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como, investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicadas ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Fonte: Elaborado pela autora

As partes envolvidas no processo de governança corporativa, e as que sustentam sua existência, podem ser verificadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Partes interessadas e interesses que podem estar presentes em processos de governança corporativa de diferentes amplitudes.

Partes interessadas	Interesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acionistas/cotistas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Controladores. ○ Minoritários. ▪ Conselhos de administração. ▪ Conselhos consultivos. ▪ Auditorias independentes. ▪ Conselhos fiscais. ▪ Diretoria executiva: CEO¹² e <i>staff</i>¹³. ▪ Comitês corporativos de gestão. ▪ Funções corporativas. ▪ Outras partes internas interessadas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fornecedores. ○ Clientes. ○ Consumidores/Usuários. ▪ Agências reguladoras. ▪ Órgãos normativos do mercado de capitais. ▪ Comunidades. 	<p>Restritos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprimento de disposições estatutárias. ▪ Condições estabelecidas em acordos de acionistas. ▪ Desempenho estratégico no ambiente de negócios. ▪ Maximização da riqueza dos acionistas. ▪ Otimização do retorno sobre ativos tangíveis. ▪ Preservação de ativos intangíveis. ▪ Remuneração e benefícios da direção executiva. ▪ Perenidade da empresa. <p>Ampliados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de cumprimento de disposições legais. ▪ Responsabilidades corporativas quanto a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Interesse nacional. ○ Interesse social. ▪ Balanços de alcance externo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Social. ○ Ambiental.

Fonte: Adaptado de ANDRADE (2004, p.22)

3.3 O Grau de Abrangência da Governança Corporativa

A governança corporativa possui uma diversidade de conceitos que podem ser relacionados com os diferentes modelos de sua aplicação em diferentes

¹² O Chief Executive Officer (Chefe do setor executivo) ou simplesmente CEO é um termo anglo-saxão para designar a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade em uma organização ou corporação. Apesar de ser teoricamente possível haver mais de um CEO em uma empresa, geralmente o posto é ocupado por somente um indivíduo, temendo-se que tal compromisso crie confusão dentro da organização sobre quem tem o poder de decisão. Todos os outros executivos prestam contas ao CEO. (http://pt.wikipedia.org/wiki/Chief_executive_officer, 05/10/05 10h57)

¹³ Equipe de trabalho.

países. Alguns autores alegam que tais diferenciações se devem às condições históricas, culturais e institucionais predominantes em cada localidade, além da formação econômica de cada um desses países. (ANDRADE, 2004)

Para Andrade (2004, p. 30) esses diferentes modelos podem ser divididos 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 por foco ampliado, envolvendo-se com ‘*múltiplos interesses*’.

Tabela 4 – Raízes e distinções fundamentais dos modelos de governança, quanto à abrangência dos propósitos corporativos.

Estruturas	Dimensões diferenciadoras
<i>Shareholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origem anglo-saxônica. ▪ Objetivos mais estritamente vinculados aos interesses dos acionistas: valor, riqueza, retorno. ▪ Indicadores de desempenho centrados em demonstrações patrimoniais e financeiras. ▪ Crescimento, riscos e retornos corporativos: avaliações e aferições como focos da governança.
<i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origem nipo-germânica. ▪ Conjunto ampliado de interesses: geração abrangente de valor. ▪ Leque mais aberto de público-alvo: integrados na estratégia corporativa. ▪ Amplo conjunto de indicadores de desempenho. ▪ Além dos resultados patrimoniais e financeiros (que se mantêm essenciais), olhos voltados também para sustentabilidade e função social. ▪ Geração de balanços ambiental e social.

Fonte: Adaptado de ANDRADE (2004, p.35)

Além das estruturas apresentadas no quadro acima, ainda podem-se considerar suas “subdivisões”, quais sejam:

1. ‘*shareholder* limitado’, centrado em interesses internos restritos; 2. ‘*shareholder* estendido’, voltado para interesses internos ampliados; 3. ‘*stakeholder* restrito’, aberto a partes interessadas diretamente envolvidas nas cadeias de negócios, como credores, fornecedores e consumidores; e 4. ‘*stakeholder* avançado’, aberto a objetivos que conciliam maximização dos resultados expressos nos balanços econômico-financeiros, com bons balanços ambientais e sociais. (ANDRADE, 2004, p. 53)

Andrade (2004, p. 36) coloca que nos modelos tipo *stakeholders* “a governança contempla um conjunto ampliado de interesses” com a atenção corporativa voltada ao “público-alvo interno e externo alcançados diretamente pelas ações e pelos resultados da corporação (...) quanto a seus direitos e interesses”.

Nesse modelo as corporações “levantam e publicam, além de demonstrações econômico-financeiras convencionais, seus balanços social e ambiental”, ampliando os indicadores de desempenho, o que, conseqüentemente amplia a responsabilidade corporativa. Ainda como diferencial, no modelo *stakeholder* avançado, “as crenças, os valores, os princípios e práticas corporativas são mais abertas quanto a estrutura da governança”. (ANDRADE, 2004, p. 36)

Cotrim (2003, p.17) diz que os *stakeholders* influenciam as decisões tomadas nas sociedades anônimas “mesmo estando fora dos órgãos deliberativos e executivos da sociedade”. Segundo Comparato (2001 apud COTRIM, 2003, p. 17-18) “o controle externo não é necessariamente um poder de controle, mas uma influência dominante”.

Ainda Cotrim (2003, p. 18) faz o alerta de que:

A sociedade anônima precisa se preocupar com os *stakeholders*, caso contrário a empresa terá sua imagem denegrida no mercado e não conseguirá sobreviver por muito tempo, no entanto, esta influência externa é necessária e garante a (sic) fortalecimento das relações externas das empresas, para fins de consumo, fornecimento, empréstimos, relações com sindicatos, etc.

Segundo Silveira et al. (2004c), no cerne das discussões sobre governança corporativa, estão questões básicas que precisam ser respondidas por qualquer corporação, tais como: qual é o objetivo da empresa? Em função de quais interesses as organizações devem ser geridas? Quais devem ser os critérios para tomada de decisão e avaliação de desempenho?

Silveira (2004), afirma que duas funções objetivo da corporação destacam-se na literatura para responder essas questões: a teoria da maximização da riqueza dos acionistas, que defende que as decisões corporativas sejam tomadas visando sempre maximizar o valor da empresa, e a teoria de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, que defende que as decisões sejam tomadas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a corporação.

Para Andrade (2004, p. 53) a governança corporativa tem ainda outra missão, “harmonizar interesses em conflito e bloquear oportunistas”, ou seja, minimiza os conflitos de agência, uma vez que democratiza os relacionamentos entre as partes envolvidas, além de tornar a empresa mais transparente para o mercado:

A harmonização dos conflitos de agência é confiada, nos modelos de governança mais eficazes, aos conselhos de administração, constituídos para atuar como guardiões dos acionistas majoritários e minoritários, que disponibilizam seus recursos para as companhias. Cabe também aos conselhos, ouvidos os acionistas, definir os padrões de atendimento dos interesses de outras partes diretamente alcançadas pelas práticas corporativas. (ANDRADE, 2004, p.53)

Carvalho (2002), destaca que, atualmente, está bastante definida a noção que a governança corporativa é importante e que os agentes de mercado e autoridades devem empenhar-se para as empresas adotarem boa governança.

Contudo, os princípios da governança não são desenvolvidos de forma mecânica, mas sim traduzidos pelos agentes organizacionais por meio de uma matriz valorativa. A Teoria Institucional pode ajudar a compreender esse mecanismo, uma vez que constitui-se no resultado da convergência de teorias da área da ciência política, ciência social e da economia. (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2003 apud SERRALHEIRO, 2004)

Para os institucionalistas, as organizações estão inseridas em “ambiente constituído por regras, crenças, mitos, valores, elementos sociais, culturais e cognitivos criados e consolidados por meio da interação social” e afirmam ainda que “não é racionalidade, mas sim os instintos e costumes que conduzem os comportamentos na economia” o que faz ressaltar a importância de disciplinas como sociologia, antropologia e ciência política para os estudos econômicos. (SCHULTZ et. al, 2002)

Este estudo não se deterá neste campo teórico, contudo, considera-se importante destacar uma das questões tratadas nesse constructo, qual seja, a teoria da agência, pois o ambiente cooperativista é propício para conflitos dessa natureza uma vez que ocorre uma alternância de papéis dos cooperados em vários papéis organizacionais, ora como fornecedor, ora como consumidor, ora como dirigente e sempre como sócio. Cada uma dessas posições pode trazer em si interesses contraditórios.

Com o intuito de desenvolver como essas contradições são concebidas apresentam-se a seguir conceitos da teoria de agência.

3.4 Teoria de Agência

Toda organização seja uma empresa, cooperativa, fundação, instituição educacional, ou qualquer outra, está sujeita a conflitos de gestão, mais precisamente a conflitos de agência, decorrentes da pulverização do capital nas corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e a gestão. Assim, como sugerem Davis e Thompson (1994), “a revolução gerencial resultante da separação da propriedade e da direção das modernas corporações transferiu o controle efetivo das companhias dos acionistas para os gerentes profissionais”.

Jensen e Meckling (1976 apud SILVEIRA, 2004), definem um relacionamento de agência como “um contrato no qual uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente”. Se ambas as partes agem tendo em vista a maximização das suas utilidades pessoais, existe uma boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal.

Historicamente, pode-se entender a Teoria da Agência pelas forças empreendedoras a partir das quais as grandes corporações se desenvolveram. Andrade (2004, p. 99-100) analisa as ‘forças empreendedoras’ que formam as grandes corporações modernas. Tal condição vem a pulverizar o controle acionário, uma vez que, no primeiro caso, “após duas ou três gerações, pelos direitos de sucessão, após o desaparecimento dos fundadores” e, no segundo caso, “praticamente de imediato, dadas as características do próprio processo de financiamento, ou após uma ou duas gerações, pela subsequente sucessão dos principais controladores”. Como conseqüência, ocorre a

inevitável separação entre propriedade e gestão, “buscando-se no mercado de trabalho gestores capazes de dar continuidade aos negócios corporativos”. Essa condição faz com que as ‘grandes massas de acionistas’ tornem-se outorgantes, e os gestores contratados para a direção executiva da companhia, outorgados. “Estabelece-se assim entre os dois agentes, os outorgantes e os outorgados, uma relação de agência, fundamentada na contratação de decisões que maximizem o valor do empreendimento, a riqueza dos acionistas e o retorno de seus investimentos”.

Entretanto, apesar de essa relação se dar por contrato, Andrade (2004, p. 100) alerta que os gestores profissionais “têm seus próprios interesses e tentarão maximiza-los”. Assim, “para que os interesses das duas partes não se choquem, duas premissas deverão ser atendidas: uma referente aos termos do contrato entre os agentes; outra, referente ao comportamento deles”.

Costa Marques & Conde (2000) comentam que as relações entre os intervenientes de uma empresa são contratuais para que estes demarquem os direitos, os critérios de avaliação e a estrutura de compensações entre o agente e a organização.

Entretanto, e apesar de ter como objetivo assegurar os investimentos e explorar novos negócios, a teoria de agência vem tratar de uma relação de problemas de relacionamento entre as partes, quais sejam: gestores e proprietários. (FONTES FILHO, 2003)

Para Fontes Filho (2003, p. 6) são duas as principais razões para esses conflitos:

As razões para o surgimento dos problemas de agência podem ter origem não apenas nas diferenças de motivação e objetivos entre principal e agente, mas na assimetria de informação e preferências de risco das partes, e no horizonte de planejamento. A assimetria de informação se remete à posse, pelo agente, de um conjunto maior de informações sobre os requisitos e resultados das atividades desenvolvidas no relacionamento que o principal. Essa superioridade pode induzir à busca por benefícios adicionais por parte do agente.

O mesmo autor ainda comenta que esse problema é também encontrado no âmbito estatal, “principalmente pelo efeito de captura do poder político pela tecnocracia”, quando os governantes, delegam a dirigente a tarefa de administrar diretamente órgãos do aparelho de estado, que, “como previsto pela teoria da agência, tem interesses próprios” (FONTES FILHO, 2003, p. 6).

Andrade (2004, p. 103) alerta para uma outra questão: os custos de agência; decorrentes de “contratos incompletos e comportamentos imperfeitos”. Estes seriam divididos em duas categorias: “1. custos atribuíveis ao oportunismo dos gestores, (...) e 2. custos incorridos pelos acionistas para o controle da gestão”.

Para CostaMarques e Conde (2000, 41) os custos de agência ou custos de mandato podem ser divididos em três tipos:

Custos de controle ou de vigilância - são as despesas suportadas pelo mandante com o objectivo (sic) do mandatário defender os seus interesses.

Custos de obrigação ou de justificação - são os encargos que o mandatário assume perante o mandante para justificar que as suas decisões foram do interesse deste.

Custos residuais - estes custos derivam dos dois tipos anteriores e correspondem à noção de custos de oportunidade. Este tipo de custos decorre do facto (sic) de o mandante não deve exagerar no controle, ou seja, o custo marginal de controle não deve ser superior ao rendimento marginal. Daí, haver um certo abandono do controle dando origem aos custos residuais.

Fama and Jensen (1983 apud FONTES FILHO 2003), acreditam que sistemas de decisão independentes entre a gestão do controle nos vários níveis de uma organização podem vir a controlar os problemas de agência. Sugerem que essa separação pode ser hierárquica, onde as tarefas de ratificação e monitoramento ficariam nos níveis superiores; as decisões mais expressivas, bem como contratações, demissões e remunerações ficariam a cargo do conselho de administração; e os agentes ficariam com o monitoramento mútuo por meio de estruturas de incentivo.

Esses mecanismos de controle são categorizados por Lamb (2001 apud FONTES FILHO, 2003, p. 7) como internos e externos. Os sistemas de controle externo seriam:

A concorrência no mercado de bens e serviços – O excessivo oportunismo dos agentes pode vir a aumentar os custos de produção e reduzir a competitividade da organização. (...)

Mercado de trabalho dos dirigentes – Eventuais resultados negativos da empresa prejudicam a reputação dos administradores frente a seus pares e o mercado de trabalho como um todo. (...)

Mercado financeiro – Tanto o mercado financeiro quanto o mercado de capitais exercem pressão sobre os gestores, principalmente em empresas abertas. (...).

E os sistemas de controle interno são os que seguem:

Direito de voto dos acionistas – Acionistas com participações significativa no controle, ou participante do grupo de controle, podem inibir a atuação dos executivos pelo exercício do voto nas assembléias.

Alinhamento de interesses dos dirigentes – A participação significativa dos dirigentes na propriedade da empresa age no sentido de aumentar seu interesse em maximizar os resultados.

Vigilância mútua entre os assalariados – Esse mecanismo atua de modo semelhante ao controle do mercado de trabalho dos dirigentes. Não apenas os executivos, mas também os demais empregados estão sujeitos à avaliação do mercado de trabalho, que em geral associa seu desempenho aos resultados obtidos pela empresa e sua reputação. (...).

Conselho de Administração – O Conselho de Administração (CA) é considerado o órgão principal de controle, papel que no Brasil compartilha com o conselho fiscal. A medida da capacidade de controle do CA é dada pela sua independência com relação aos dirigentes da empresa. (...).

Misorelli (2002? p. 12) alerta que complicações maiores ocorrem ao se lidar com múltiplos agentes, onde fica difícil avaliar a contribuição exata de cada pessoa no resultado final da empresa. A autora afirma que “cada indivíduo deveria ser pago de acordo com sua contribuição”, mas no caso de trabalho em equipes fica impossível mensurar a contribuição isolada.

O trabalho em equipe exige ainda estímulos peculiares, que tanto promovam a colaboração dos indivíduos, como flagrem os que não contribuem ou lesam o grupo. Dessa forma, e porque os custos dessas transações é que vão determinar o desempenho econômico da organização, as estruturas se adaptam, tentando minimizá-los. (BESANKO, 2000 apud MISORELLI, 2002?).

Entretanto North (apud MISORELLI, 2002?, p. 13) afirma que para atingir a eficiência de um sistema econômico há que se considerar o conjunto de instituições que limitam e regulam o jogo. As instituições seriam as restrições construídas pelos indivíduos, e consistem em “restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais, leis e direitos de propriedade”.

Para melhor compreender as relações entre esses três níveis analíticos, quais sejam o ambiente institucional, a governança e o indivíduo, Williamson (1993,

apud MISORELLI, 2002?, p. 13) propõe um esquema gráfico onde os mesmos têm relações de influência mútua:

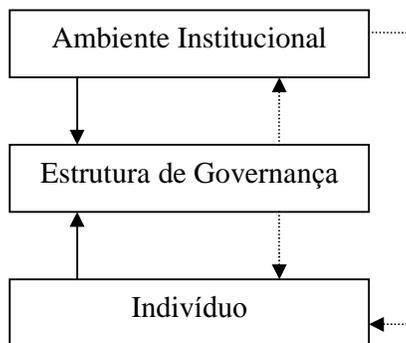


Figura 6 – Esquema de três níveis de Willianson (1993)

Fonte: MISORELLI, Carolina, (2002?, p. 13)

Sobre o esquema acima, Misorelli (2002?) afirma que:

[...]a estrutura de governança se estabelece de acordo com as regras impostas pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais do indivíduo. O ambiente institucional estabelece o contexto de regras que condicionam o surgimento de determinadas formas organizacionais que são a composição básica da estrutura de governança. (...) Da mesma forma, os indivíduos influenciam a estrutura de governança e o ambiente institucional na medida em que a ética e a moral de cada indivíduo interfere nas regras de cada instituição.

Tais relações de influência mútua ocorrem igualmente quando o ambiente institucional pertence ao sistema cooperativista, os indivíduos são os próprios cooperados e os princípios cooperativistas assumem as vezes da governança, ou seja, replicam-se em diferentes contextos, provocando as mesmas reações e processos anteriormente descritos. Sem contar ainda com a multiplicidade de papéis que um único cooperado pode exercer, como fornecedor, diretor, comprador, dentre outros, o que torna ainda mais complexas tais relações.

4. METODOLOGIA

4.1 Cooperativa Alpha

4.1.1 Histórico da Cooperativa Alpha

Com a Europa devastada pela II Guerra Mundial, uma grande parte dos agricultores europeus saiu à procura de uma terra fértil e produtiva para reconstruir seus ideais. Na época, o Brasil era o único país que aceitava imigração em grupo. Esse fator, aliado às boas condições de clima e solo brasileiro, fez com que lavradores e horticultores católicos decidissem instalar um núcleo no país e fundaram na década de 40 uma Cooperativa Agro-Pecuária. Com o apoio do governo brasileiro, foi adquirida no Interior do Estado do São Paulo uma fazenda com 5.000 hectares.

Nos anos 80, a produção comercializada por essa cooperativa começou a aumentar, atendendo a uma demanda crescente. A Cooperativa Agro-Pecuária distribuía, então, seus produtos para todo o Brasil, porém, algumas dificuldades a obrigaram buscar alternativas para o problema da distribuição.

Em função da diversificação, a Cooperativa Agro-Pecuária, nos anos 90 resolveu se organizar em unidades de negócios. Cada atividade passou a ser administrada como uma unidade separada, com independência administrativa, porém com o caixa centralizado em nível de cooperativa e não em nível de unidade de negócio. Foi nesse cenário que veio também a crise. O fato era que a Cooperativa Agro-Pecuária estava realizando seus investimentos quase que exclusivamente com financiamentos. Na época, o crédito era fácil e a taxa de juros subsidiada, com isso o endividamento da Cooperativa Agro-Pecuária cresceu rapidamente. Os financiamentos para a operação eram de curto prazo utilizando diferentes instrumentos. A expectativa era que os retornos viriam antes dos vencimentos, mas o mercado em queda acabou colocando a Cooperativa Agro-Pecuária em descompasso com suas obrigações.

Sob o comando do novo Conselho de Administração, em 1996 foram extintas as unidades de suínos, ovos, frutas e cereais. Cerca de 60% do quadro geral da Cooperativa Agro-Pecuária foi demitido entre as unidades operacionais e as unidades de administração e financeira. Entre 1999 e 2002, foram desmembradas as três novas cooperativas da Cooperativa Agro-Pecuária, surgindo então a Cooperativa Alpha e outras duas vinculadas, também produção de insumos e pecuária; isso porque cooperativa multifuncional, no mundo todo, está dando lugar à cooperativa especializada.

4.1.2 Descrição da Organização

Tal como está hoje constituída a Cooperativa Alpha foi fundada na década de 1990 e é composta por 270 funcionários e 244 sócios. Atualmente, a Cooperativa Alpha é considerada o principal centro de comercialização em seu ramo de produção no Brasil, com estimativa de ser a responsável por cerca de 40% do mercado nacional. Concentra a produção de cerca 310 fornecedores em uma macro região do interior do Estado de São Paulo e outras regiões produtoras do país. Juntos, cultivam um mix de produtos com cerca de 500 espécies, em mais de três mil variedades.

Na condição de centro comercial relaciona-se, exclusivamente, com atacadistas e hipermercados. Seus 490 clientes ativos, espalhados pelos quatro cantos do país, distribuem os produtos Alpha a mais de 20 mil pontos de venda no varejo.

O principal sistema de comercialização da Cooperativa Alpha é o Leilão, criado nos moldes do leilão holandês. É reconhecido nacionalmente não apenas porque é o único existente na América Latina, mas principalmente por ser uma grande ferramenta formadora de preços desse tipo de produto. O mercado acompanha seus movimentos e é semelhante a uma bolsa de valores, servindo de referência para todo o mix de produtos comercializados no Brasil.

O leilão dos produtos é reverso, ou seja, ao contrário do convencional, começa com o preço alto. Na prática, o produto é lançado na tribuna de compras com valor acima do mercado e começa a cair. Como o sistema é regido pela lei de oferta e demanda, o primeiro comprador que apertar o botão leva a mercadoria pelo preço indicado no relógio. O leilão é realizado diariamente por meio de dois relógios (um para cada tipo de produto), que funcionam simultaneamente, permitindo a comercialização

de grandes quantidades em tempo recorde. Em média, um lote de produto é adquirido a cada 1,07 segundo. Outra forma de comercialização praticada pela Cooperativa Alpha é a Intermediação, que se caracteriza pela venda antecipada, com preço fechado. Atualmente, o volume total vendido está bastante equilibrado, mantendo a média de cinquenta por cento para cada modalidade de comercialização.

4.1.3 Infra-Estrutura da Cooperativa

O trabalho realizado pela Cooperativa Alpha cumpre processos logísticos que vão desde o recebimento dos produtos até a sua comercialização. Para manter a qualidade dos produtos comercializados, a Cooperativa Alpha oferece uma completa infra-estrutura a seus fornecedores e clientes. Existe, por exemplo uma área climatizada, um pátio de 15 mil metros quadrados com condições ideais de temperatura e umidade do ar, câmaras frias, rampas de carga e descarga, etc.

Para maior agilidade e melhor acondicionamento dos produtos é necessária uma estrutura adequada, denominada pela Cooperativa Alpha “Material Circulante” que ficam disponíveis para a utilização dos fornecedores e dos clientes.

Os clientes da Cooperativa Alpha, cerca de 490 empresas de pequeno, médio e grande porte, são responsáveis pela distribuição dos produtos para todo o território nacional e Mercosul. Adquirem produtos frescos, de qualidade garantida, com as facilidades de uma completa infra-estrutura.

Conforme os documentos analisados conclui-se ainda que os fornecedores empenham-se em inovar e modernizar a produção, utilizando mudas e sementes selecionadas, pessoal treinado e qualificado, além de técnicas e estruturas resultantes de estudos no Brasil e no exterior. E, em contrapartida, a Cooperativa Alpha, oferece aos fornecedores a garantia do pagamento, carteira de clientes, transparência e confiabilidade nas informações comerciais e acesso às atividades de marketing.

4.2 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira fase, cujo objetivo era conhecer como a temática do estudo era tratada pelos cooperados, foi realizada uma investigação exploratória (VERGARA, 2004) por meio da elaboração e

aplicação de um questionário a título de percepção dos cooperados sobre o assunto, com 60 (sessenta) cooperados, com o intuito de verificar a existência, ainda que inconscientemente, de princípios de governança corporativa.

De posse desses dados, foi possível estruturar a segunda etapa, qual seja, a da pesquisa qualitativa e descritiva, com foco direto na possível relação entre os princípios cooperativistas e as orientações da governança corporativa, tomando como referência de dados, fundamentalmente documentos da organização e entrevista com alguns cargos de direção.

Foi desenvolvida uma abordagem menos estruturada, mais qualitativa e artesanal. Neste tocante é oportuna a descrição de Greenwood (1973, p.117) sobre o método de estudo de caso:

[...] consiste em um exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, de uma unidade de estudo, empregando todas as técnicas disponíveis para isto. Os dados resultantes se ordenam de tal maneira que o caráter unitário da amostra seja preservado, para obter finalmente uma compreensão completa do fenômeno com o um todo.

Diante desse conjunto de fatores, a opção metodológica por um estudo de caso na Cooperativa Alpha tornou-se a alternativa considerada mais adequada.

4.2.1 Materiais e Métodos

A abordagem qualitativa e descritiva, com base em dados primários e secundários, teve como meios de investigação a revisão bibliográfica, levantamento de informações e dados documentais em artigos e revistas especializados, *sites* de internet, jornais, e entrevistas não estruturadas com profissionais da área.

Na primeira etapa deste trabalho foi realizada uma pesquisa para avaliar a percepção dos cooperados sobre o assunto e verificar a existência, ainda que inconscientemente, de princípios de Governança Corporativa dentro da Cooperativa Alpha. Esse procedimento justificado, uma vez que o objeto de pesquisa é relativamente recente, e tinha como objetivo a familiarização com o tema em questão e a sua sistematização. Foi então elaborado um questionário com nove questões estruturadas, e aplicado durante reunião informativa ocorrida em 17 de novembro de 2005, quando, dos

65 (sessenta e cinco) cooperados presentes, 60 (sessenta) o responderam, o que corresponde a 23,62% do total de cooperados.

A partir daí, a abordagem foi aprofundada com um estudo de caso na Cooperativa Alpha, conforme já mencionado neste capítulo, por meio da análise de diferentes documentos entre o período de 2001 a 2005, perfazendo um total de 5 anos.

O acesso aos dados e documentação da cooperativa foi contingenciado à preservação do anonimato da mesma. Por esta razão, ao longo da dissertação, a cooperativa foi denominada de Cooperativa Alpha.

Os documentos analisados foram: Estatuto Social, Listas de Presença dos Sócios nas Assembléias, Atas das Assembléias Gerais Extraordinárias, Atas das Assembléias Gerais Ordinárias, e Jornais Internos, que foram tratados por meio de uma tabulação qualitativa, que se encontra detalhada a seguir.

No caso do Estatuto Social da Cooperativa Alpha houve a análise de cada um dos artigos, onde foram classificados os Princípios Cooperativos e os indicadores de Governança Corporativa, considerando PC, quando somente Princípios Cooperativos são identificados, GC/PC, quando são identificados simultaneamente Princípios Cooperativos e Governança Corporativa, e GC quando são identificados apenas os indicadores de Governança Corporativa. Em seguida os dados foram transferidos para uma planilha, onde os diferentes percentuais foram mensurados, gerando os dados finais e gráficos ilustrativos.

As Listas de Presença foram igualmente planilhadas, considerando as Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias realizadas no período de 2001 a 2005, que totalizam 17 reuniões. Para essa análise foram considerados a data de admissão do cooperado e o montante de reuniões das quais deveria participar, ou seja, os seus 100%, e com esses dados foram calculados os percentuais de frequência individuais. Novamente foram gerados gráficos para ilustração e melhor compreensão dos dados obtidos.

Para a análise das Atas das Assembléias Gerais Ordinárias, foram analisadas as pautas e cada tópico da ata propriamente dita, quando foram elencados os PC e GC/PC, conforme a incidência de Princípios Cooperativos, Princípios Cooperativos e indicadores de Governança Corporativa simultaneamente, respectivamente. Os dados obtidos foram planilhados de acordo com a classificação já apresentada, possibilitando a mensuração dos percentuais necessários.

Já as Atas das Assembléias Gerais Extraordinárias foram analisadas nos mesmos moldes do Estatuto Social, classificando os tópicos em PC, quando dos Princípios Cooperativos isoladamente; GC/PC, quando dos Princípios Cooperativos e dos indicadores de Governança Corporativa simultaneamente; e GC, quando da identificação dos indicadores de Governança Corporativa, cujos dados foram lançados em planilhas específicas.

Foram também analisados os jornais internos, no período de outubro/1999 a fevereiro/2004, com o intuito de verificar a existência de Princípios Cooperativos e indicadores de Governança Corporativa na comunicação entre a instituição e seus colaboradores.

Adicionalmente foram realizadas entrevistas não estruturadas com a Coordenadoria de Recursos Humanos, onde foi possível avaliar a existência de PC e/ou GC no processo de Recrutamento e Seleção, na Folha de Pagamento, no plano de Cargos e Salários, nos Treinamentos e demais benefícios existentes.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Do questionário de percepção dos cooperados

O questionário foi elaborado com o intuito de averiguar qual a visão dos cooperados sobre os princípios que regem a Cooperativa Alpha. Por meio de 09 (nove) questões foram abordados temas como transparência, ética, comprometimento e relações entre colaboradores.

Para analisar os resultados, foi estabelecido o seguinte critério: se ao somar as duas primeiras colunas de cada gráfico, onde se concentram as respostas de maior satisfação com o tema em questão, for encontrado o índice de 50% + 1 dos entrevistados, será considerada satisfatória para a avaliação em questão, qual seja, se os princípios cooperativos e os indicadores de GC estão sendo praticados na Cooperativa Alpha. Os resultados podem ser acompanhados pelas figuras abaixo.

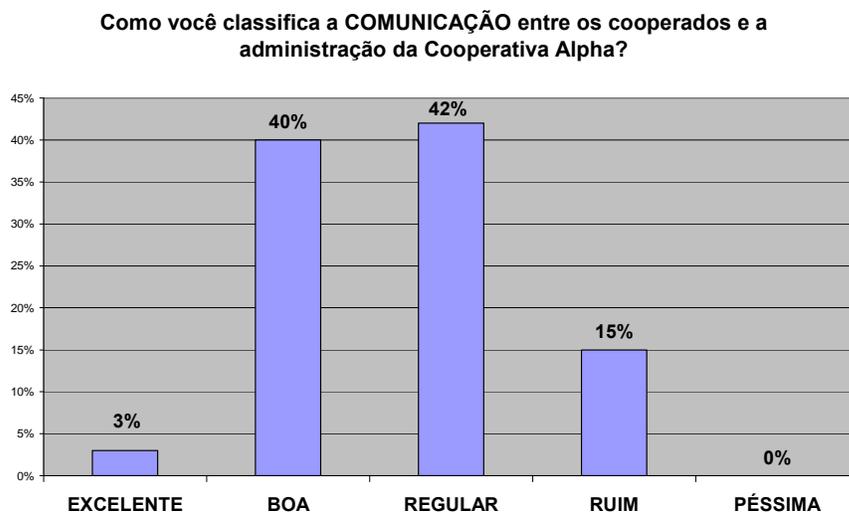


Figura 7 – Sobre a COMUNICAÇÃO entre cooperados e administração

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Pelo critério de análise adotado, temos que a **comunicação** na Cooperativa Alpha não está a contento, uma vez que a soma das duas primeiras colunas encerra o índice de 43%. Nesse caso, 57% dos cooperados não estão satisfeitos com a **comunicação** existente entre eles e a administração.

Apesar de não haver nenhum cooperado que considere a **comunicação** ‘péssima’, 15% dos entrevistados assumem-na como ‘ruim’, e a coluna de maior expressividade nesse quesito é a dos que consideram-na ‘regular’, com o índice de 42%.

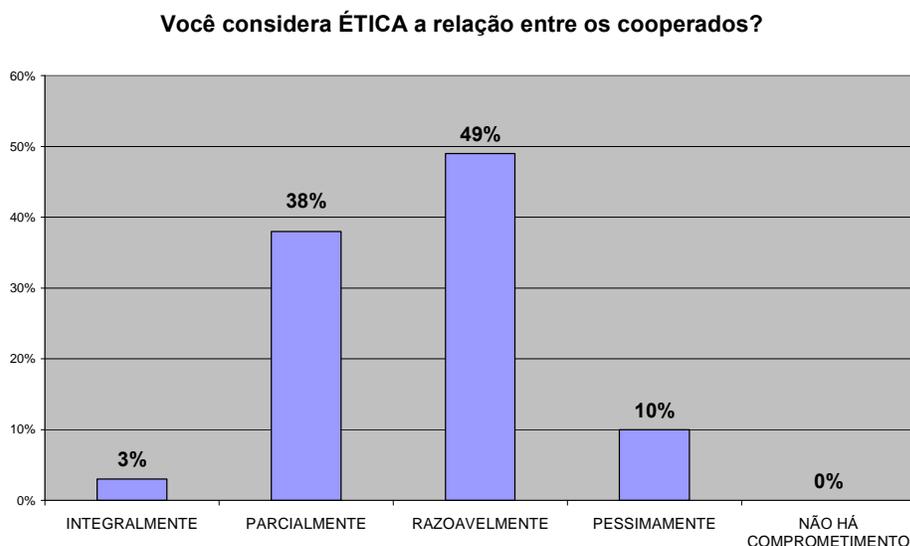


Figura 8 – Sobre a ÉTICA entre os cooperados

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Na análise do gráfico que trata da **ética** entre os cooperados, temos que apenas 41% desses consideram-na satisfatória, contra 59% que consideram-na insatisfatória, sendo o último índice considerado predominante para esta análise.

Novamente não encontramos nenhum cooperado que assinalou a opção que ‘não há comprometimento’ em relação à **ética**, mas temos 10% dos entrevistados que assinalaram a opção ‘pessimamente’, e a coluna de maior expressividade nesse quesito é a dos que assinalaram a opção ‘razoavelmente’, com o índice de 49%.

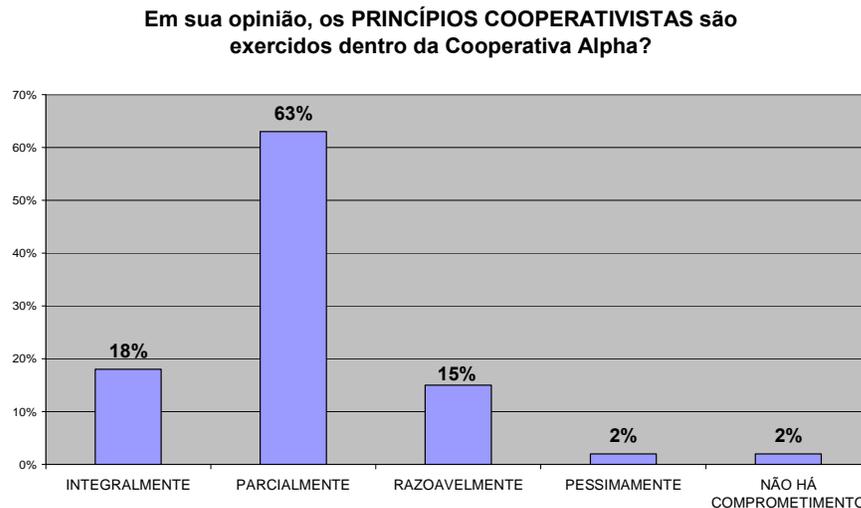


Figura 9 – Sobre o exercício dos PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Sobre o exercício dos **Princípios Cooperativistas** dentro da Cooperativa Alpha, temos, pelo critério de análise adotado, que 81% dos cooperados consideram satisfatório seu exercício. Aqui a coluna de maior expressividade foi a opção ‘boa’, com 63% de adesão dos entrevistados.

Nesse caso, apesar de haver cooperados considerando as opções ‘não há comprometimento’ (2%), ‘pessimamente’ (2%) e ‘razoavelmente’ (15%), essas três opções juntas somam apenas 19% do total de entrevistados.

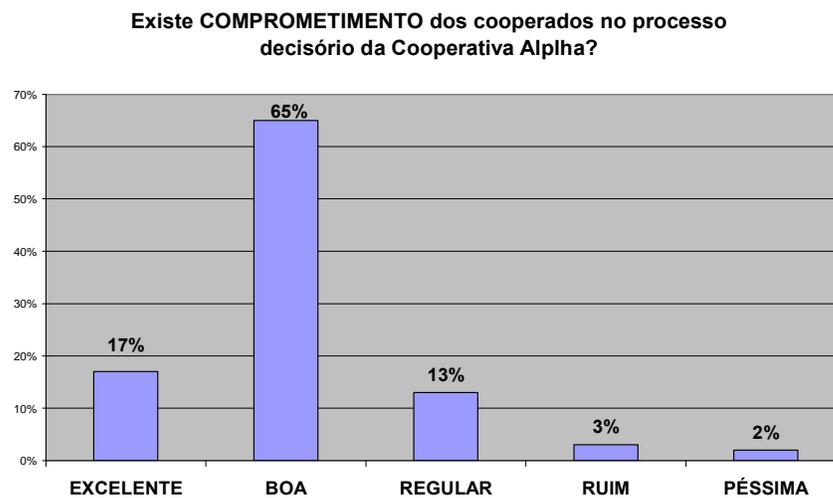


Figura 10 – Sobre o COMPROMETIMENTO dos cooperados no processo decisório

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Na análise sobre o **comprometimento** dos cooperados no processo decisório vemos novamente uma alta satisfação quando, a partir da soma das duas primeiras colunas, temos o índice de 82%, sendo a coluna de maior expressividade a opção ‘boa’, com 65%.

Em contrapartida, 18% dos cooperados entrevistados consideram o **comprometimento** insatisfatório, estando assim distribuídos: 2% assinalaram a opção ‘péssima’, 3% assinalaram a opção ‘ruim’, e 13 % dos entrevistados assinalaram a opção ‘regular’.

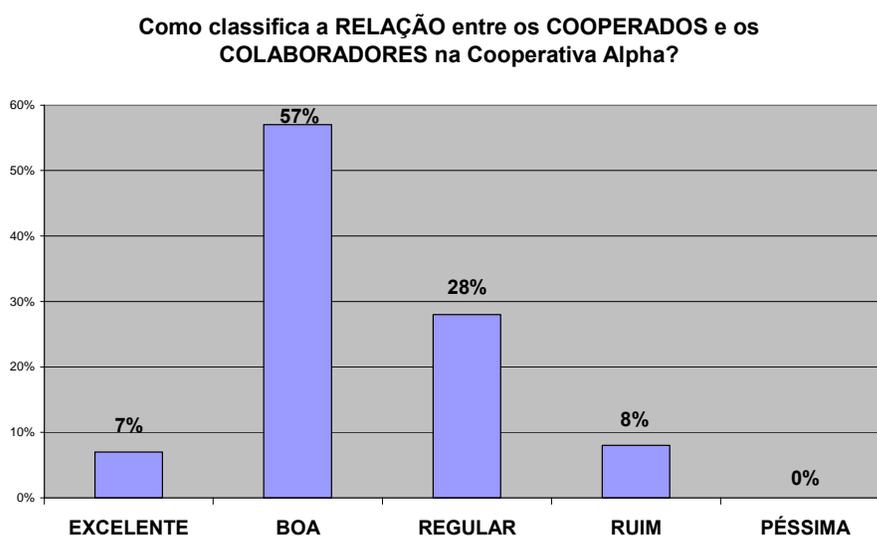


Figura 11 – Sobre a RELAÇÃO entre COOPERADOS e COLABORADORES

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Ao analisar os dados sobre a **relação entre cooperados e colaboradores**, temos que 64% dos entrevistados consideram-na satisfatória, considerando os que assinalaram as opções ‘excelente’ e ‘boa’, contra 36% que consideram-na insatisfatória. Neste caso a coluna de maior expressividade foi a opção ‘boa’ com 57%.

Apesar de não encontrarmos nenhum cooperado que assinalou a opção ‘péssima’, temos 8% dos entrevistados que assinalaram a opção ‘ruim’, e 28% que assinalaram a opção ‘regular’.

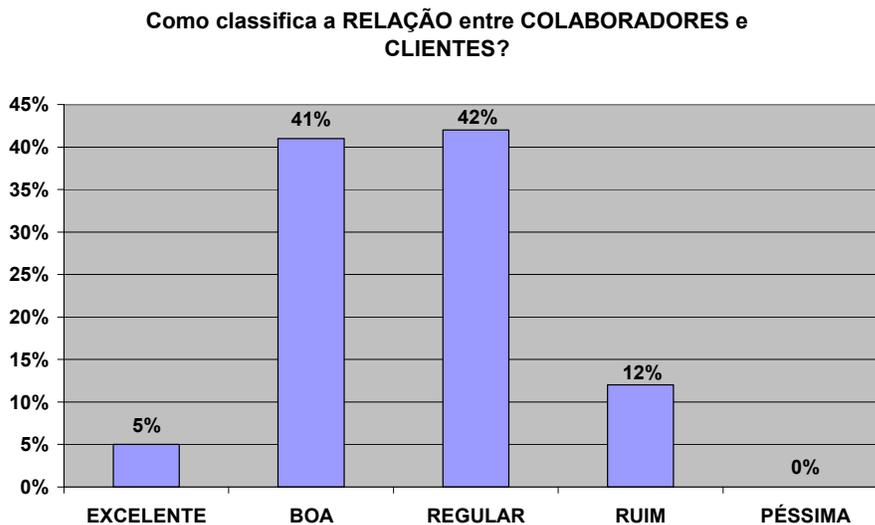


Figura 12 – Sobre a RELAÇÃO entre COLABORADORES e CLIENTES

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Sobre a **relação entre colaboradores e clientes** na Cooperativa Alpha, temos, pelo critério de análise adotado, que apenas 46% dos cooperados consideram-na satisfatória, contra 54% dos entrevistados que consideram-na insatisfatória. Aqui a coluna de maior expressividade foi a opção ‘regular’, com 42%.

Nesse caso não há cooperados considerando as opções ‘péssima’ e somente 12 % deles consideraram a **relação entre colaboradores e clientes** ‘ruim’.

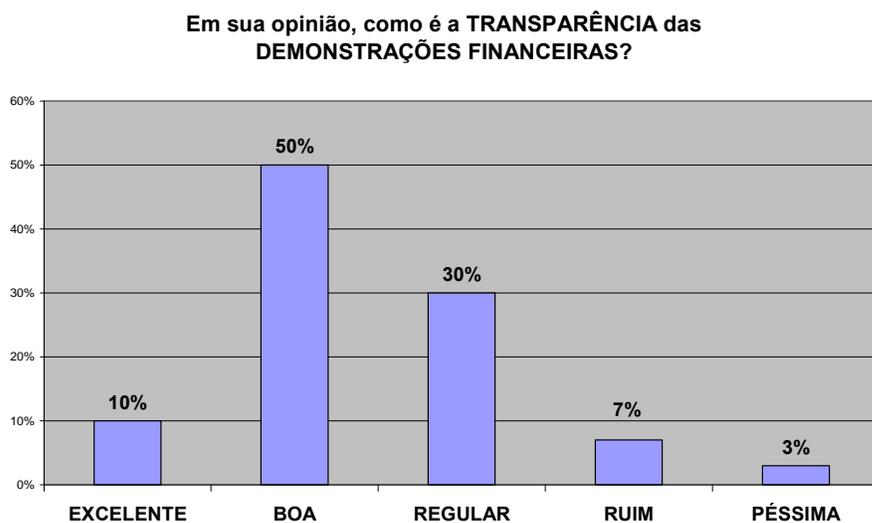


Figura 13 – Sobre a TRANSPARÊNCIA das DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Na análise do gráfico que trata da **transparência das demonstrações financeiras**, temos 60% dos cooperados entrevistados considerando-a satisfatória, contra 40% que consideram-na insatisfatória. Aqui, a coluna de maior expressividade foi a opção ‘boa’ com 50%.

Dentro dos 40% que não consideram a **transparência das demonstrações financeiras** a contento temos que: 3% assinalaram a opção ‘péssima’; 7% assinalaram a opção ‘ruim’, e 30% dos cooperados entrevistados assinalaram a opção ‘regular’.

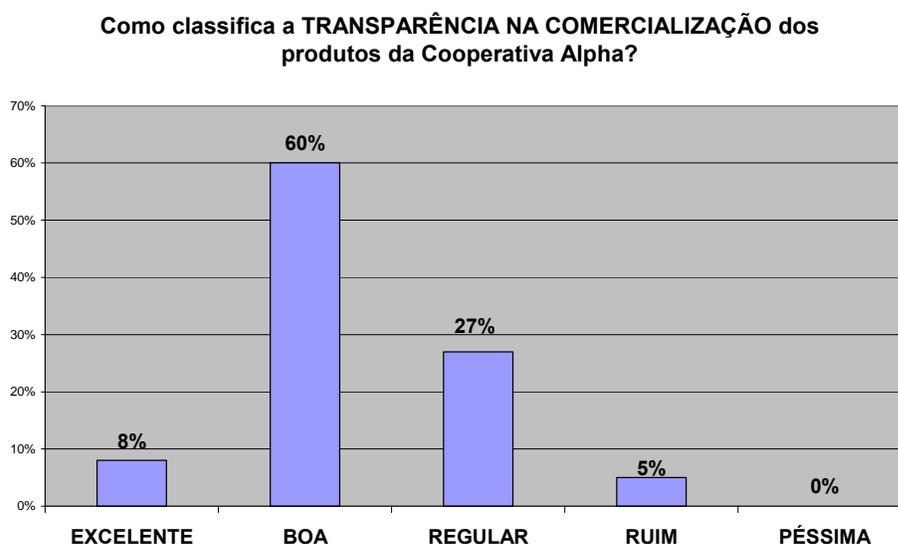


Figura 14 – Sobre a TRANSPARÊNCIA NA COMERCIALIZAÇÃO dos produtos

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Sobre a **transparência na comercialização** dos produtos, temos uma maioria satisfeita, encerrando 68%, contra 32% que consideram-na insatisfatória. A coluna de maior expressividade na análise desse quesito foi a ‘boa’, com 60% do total dos entrevistados.

Apesar de não haver cooperados considerando a **transparência na comercialização** como ‘péssima’, temos 5% considerando-a ‘ruim’ e 27% considerando-a ‘regular’.

**Como você vê a POSIÇÃO OCUPADA NO MERCADO NACIONAL
pela Cooperativa Alpha?**

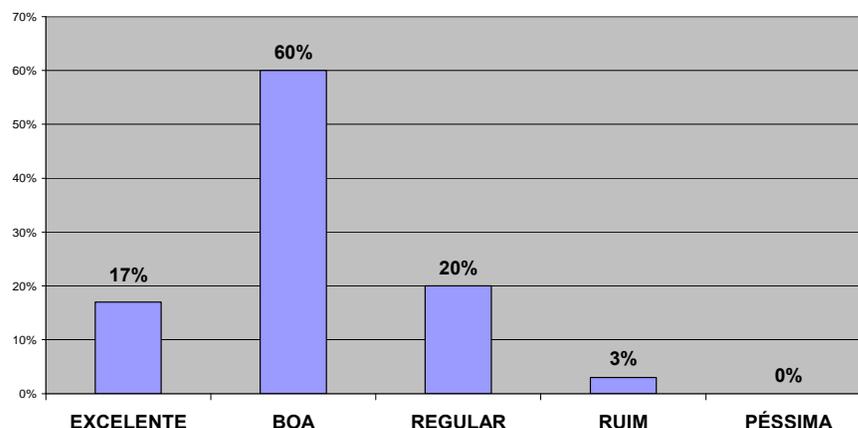


Figura 15 – Sobre a POSIÇÃO OCUPADA NO MERCADO NACIONAL

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Ao analisar os dados sobre a **posição ocupada no mercado nacional**, temos que 77% dos entrevistados consideram-na satisfatória, considerando os que assinalaram as opções ‘excelente’ e ‘boa’, contra 23% que consideram-na insatisfatória.

Neste caso a coluna de maior expressividade foi a opção ‘boa’ com 60% e, apesar de não encontrarmos nenhum cooperado que assinalou a opção ‘péssima’, temos 3% dos entrevistados que assinalaram a opção ‘ruim’, e 20% que assinalaram a opção ‘regular’.

A Tabela 5 resume os resultados das análises em epígrafe:

Tabela 5 – Resultado das análises do questionário de percepção dos cooperados.

QUESTÃO	SATISFATÓRIO	INSATISFATÓRIO
1 COMUNICAÇÃO entre cooperados e administração		X
2 ÉTICA entre os cooperados		X
3 Exercício dos PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	X	
4 COMPROMETIMENTO no processo decisório	X	
5 RELAÇÃO COOPERADOS e COLABORADORES	X	
6 RELAÇÃO COLABORADORES e CLIENTES		X
7 TRANSPARÊNCIA demonstrações financeiras	X	
8 TRANSPARÊNCIA COMERCIALIZAÇÃO produtos	X	
9 POSIÇÃO OCUPADA MERCADO NACIONAL	X	

Fonte: Tabela gerada com os dados da pesquisa.

Vemos, portanto, pela análise das 09 (nove) questões, que nem todos os quesitos estão satisfatórios aos olhos dos cooperados entrevistados, indicando ajustes a serem efetuados nos processos internos, de modo que a Cooperativa Alpha possa corresponder à expectativa da maioria de seus associados.

5.2 Do Estatuto da Cooperativa Alpha

Mesmo considerando que o Estatuto da Cooperativa Alpha foi elaborado com vistas a subsidiar o funcionamento de uma cooperativa, podem ser encontrados altos índices de GC no mesmo (Figura 16).

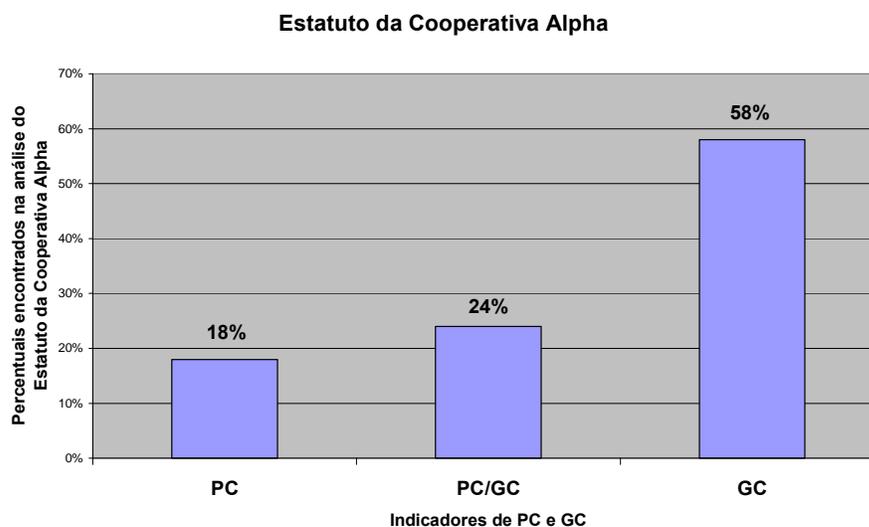


Figura 16 – Percentuais de PC e GC no Estatuto Social

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Os itens que correspondem somente aos preceitos de PCs encerram 18% do total, e podem ser exemplificados pelos seguintes artigos:

- Artigo 2º, III, itens a) Buscar, na necessidade do consumidor, o melhor caminho para o escoamento da produção dos associados, promovendo o fortalecimento da sua atividade econômica; e b) Estabelecer, quando possível, relação direta com os consumidores de seus produtos, objetivando melhor comercialização da produção

de seus associados, que configuram o PC de **Participação Econômica dos Membros**;

- Artigo 44 – Para eleição do Conselho Fiscal cada associado com direito o voto receberá uma cédula rubricada pela mesa, contendo a lista dos candidatos inscritos na ordem constante no Livro de Registro de Candidaturas, e nela deve assinalar os nomes de sua preferência, que configura os PCs de **Gestão Democrática e Livre e Participação Econômica dos Membros**;
- Artigo 63 – As eventuais perdas da sociedade não supridas pelo fundo de reserva deverão ser rateadas entre os associados, na proporção das operações que houveram realizado, que configura o PC de **Participação Econômica dos Membros**;
- Artigo 64 – O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) é destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e empregados da sociedade, nos termos das normas traçadas pelo Conselho de Administração, que configura o PC de **Educação, Formação e Informação**; e
- Artigo 65 – Os Fundos a que se refere o presente Estatuto, são indivisíveis entre os associados, ainda que no caso de liquidação voluntária da sociedade, que configura o PC de **Participação Econômica dos Membros**.

Têm-se os princípios cooperativos como as linhas orientadoras que permitem que as cooperativas levem à prática seus valores. Assim, os mesmos devem estar presentes em seu Estatuto, bem como em demais documentos que a regem. A OCB lembra que são os princípios de ajuda mútua, igualdade, democracia, solidariedade, equidade e responsabilidade que levam adiante a sociedade cooperativista. E esses mesmos valores, segundo Nicolas (1985), são os mecanismos dos quais a cooperativa dispõe, de ajustamento ao meio sócio-cultural no qual se insere, ou seja, a chamada “prática cooperativa”.

Já os itens encontrados no Estatuto que correspondem à PCs e GC simultaneamente correspondem à 24 % e podem ser exemplificados por:

- Artigo 3º, itens a) Não poderá associar-se pessoa física que mantenha vínculo empregatício com a cooperativa; b) No ato do ingresso, o interessado comprovará a legitimidade de seus direitos sobre o imóvel; e c) O número de associados não terá limite quanto ao máximo, mas não poderá em hipótese alguma, ser inferior a vinte pessoas físicas; d) Para associar-se o interessado preencherá a respectiva proposta fornecida pela cooperativa, assinando-a em companhia de dois associados proponentes, e apresentando, no ato da proposição os documentos comprobatórios de seus direitos sobre a propriedade onde desenvolve suas atividades, registro dessa atividade junto à Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda, Cadastro Econômico-Financeiro, bem como cadastro da pessoa física (CPF), documento de identificação pessoal (RG ou RNE). Isso correspondem tanto ao PC de **Gestão Democrática e Livre** quanto ao GC de *Compliance*.
- Artigo 4º, item 3) O produtor qualificado como arrendatário ou parceiro, deverá apresentar contrato de arrendamento ou parceria com vigência mínima de dois anos a contar da data da admissão devidamente registrado no cartório competente e só poderá operar na sociedade com aval de cooperado por ele apresentado e aprovado pela diretoria executiva. Isso corresponde tanto ao PC de **Participação Econômica dos Membros** quanto ao GC de *Disclosure*.
- Artigo 5º, inciso I) O associado tem direito a: a) Tomar parte nas Assembléias Gerais, discutindo e votando os assuntos que nela se tratarem ressalvados os casos tratados no artigo 31 (trinta e um); b) Propor ao Conselho de Administração ou às Assembléias Gerais medidas de interesse a Cooperativa; c) Votar e ser votado para os cargos eletivos da sociedade ou outros; d) Demitir-se da sociedade quando lhe convier; e) Realizar com a Cooperativa as operações que constituem o seu objetivo; f) Solicitar por escrito quaisquer informações sobre os negócios da Cooperativa, e, no mês que anteceder a realização da Assembléia Geral Ordinária, consultar na

sede da sociedade, os livros e peças do Balanço Geral nesse caso correspondem tanto ao PC **Gestão Democrática e Livre**, quanto ao GC **Disclosure**.

- Artigo 23 – 1º) Poderá também ser convocada pelo Conselho Fiscal se ocorrerem motivos graves e urgentes ou ainda por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo de seus direitos sociais, após uma solicitação ao Conselho de Administração não atendida no prazo de 15 (quinze) dias. 2) Não poderá votar nas Assembléias Gerais o associado que: a) Tenha sido admitido após a sua convocação; b) Que esteja na infringência de qualquer disposição do item II, do artigo 5º desse Estatuto, desde que notificado. 3) Não poderá ser votado nas Assembléias Gerais o associado que: a) Seja pessoa jurídica ou equiparada a ela; b) Esteja incurso nas letras "a" e "b" do parágrafo anterior correspondem, nesse caso, tanto ao PC **Participação Econômica dos Membros**, quanto aos GC **Disclosure** e **Compliance**; e
- Artigo 62 – Das sobras líquidas apuradas em Balanço Geral, devem ser deduzidos os seguintes percentuais: a) 10% (dez por cento) para o Fundo de Reserva; b) 5% (cinco por cento) para o Fundo e Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES); c) O valor correspondente aos juros mencionados no artigo 21, parágrafo 2º do presente Estatuto; Parágrafo Único – Além dos previstos neste artigo, a sociedade pode criar outros fundos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, aplicação e liquidação; nesse caso correspondem tanto ao PC de **Participação Econômica dos Membros**, quanto aos GC de **Disclosure** e **Accountability**.

No momento do ‘cruzamento’ entre princípios cooperativos e indicadores de governança corporativa cabe ressaltar que, apesar de não haver como relacionar diretamente um ao outro, como em uma tabela de correspondentes, onde, por exemplo, o princípio cooperativista de ‘Participação Econômica dos Membros’ pode ser automaticamente relacionado com ‘Disclosure’, ou com ‘Compliance’, há claramente uma relação com o objetivo final que se pretende, quando todos eles, quer sejam PC ou

indicadores de GC, pretendem culminar numa relação mais nobre entre os atores do mundo corporativo. Nesse caso, quanto mais variados forem para um mesmo item, mais isso agrega valor ao mesmo, carregando de significância determinado artigo do Estatuto ora analisado.

Para os itens que correspondem somente à GC, tem-se que encerram 58% do total, podendo ser exemplificados pelos artigos abaixo:

- Artigo 10 – A eliminação de um associado pode ser pedida ao Conselho de Administração, encaminhado por escrito, ao presidente da sociedade, denúncia sobre a infração cometida por associado a este Estatuto ou a normas e regulamentos da sociedade e de seu Grupo Seccional de Produto. Encontra-se correspondência com o indicador de GC de **Disclosure**.
- Artigo 13 – A exclusão do associado se dá, automaticamente, no caso de: a) Dissolução da pessoa jurídica; b) Morte da pessoa física; c) Incapacidade civil não suprida; d) Deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na sociedade. Isso corresponde ao indicador de GC de **Compliance**.
- Artigo 16 – O capital da sociedade é indeterminado e ilimitado quanto ao máximo, variando conforme o número de quotas-partes subscritas pelos associados, não podendo ser inferior a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais). Item 3) O capital social subscrito pelo associado responde pelas obrigações do mesmo junto à sociedade. Corresponde, aqui, ao indicador de GC de **Fairness**.
- Artigo 20 – A restituição do capital social do associado demissionário, eliminado ou excluído deve ser feita após a aprovação do balanço anual relativo ao exercício em que se efetivou o afastamento, em dez parcelas anuais, iguais e sucessivas, desde que não coloque em risco a saúde financeira da sociedade. Corresponde aos indicadores de GCs de **Disclosure** e **Accountability**.
- Artigo 22 – A Assembléia Geral dos Associados, ordinária ou extraordinária, é o órgão supremo da Cooperativa; dentro dos limites da Lei e deste Estatuto tomará toda e qualquer decisão de

interesse da sociedade e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes; que corresponde aos indicadores de GCs de *Disclosure* e *Compliance*.

- Artigo 31 – Os ocupantes de cargos de administração ou fiscalização, como quaisquer outros associados, não poderão votar nas decisões sobre assuntos que a eles se refiram de maneira direta ou indireta, entre os quais os de prestação de contas, mas não ficarão privados de tomar parte nos respectivos debates. Corresponde ao indicador de GC de *Disclosure*.
- Artigo 33 – As deliberações das Assembléias Gerais somente poderão versar sobre os assuntos constantes do Edital de Convocação. Corresponde ao indicador de GC de *Disclosure*.
- Artigo 50 – É vedado ao Conselho de Administração ou aos seus membros: a) Permitir ou fazer uso de imóveis, móveis, materiais e recursos de propriedade da sociedade para fins estranhos à administração ou aos interesses da mesma e seus associados; b) Praticar atos de liberalidade tais como ceder bens, direitos e recursos da sociedade, outorgar favores ou conceder remissão de dívidas; c) Filiar a sociedade à entidades ou associações que não tragam benefícios reais à mesma e seus associados; d) Movimentar recursos financeiros fora do orçamento superior a 0,2% do faturamento da Cooperativa. Corresponde nesse caso, aos indicadores de GC de *Disclosure*, *Fairness* e *Compliance*.

Além desses, todos os artigos que orientam a realização das Assembléias, quer sejam ordinárias ou extraordinárias; das eleições; e da formação e atuação dos Conselhos, tanto administrativo como fiscal, remetem ao indicador de GC de *Disclosure*, reforçando a grande preocupação da Cooperativa Alpha com a transparência nas relações.

Considerando-se ainda que tanto o índice de 24% como o de 58% englobam GC, pode-se afirmar que 82% dos itens do Estatuto tratam dos preceitos de GC, trazendo para a prática cotidiana as relações de conformidade legal (*compliance*), prestação responsável de contas (*accountability*), mais transparência (*disclosure*), e

senso de justiça (*fairness*). Em outras palavras, vêm ao encontro dos quatro valores fundamentados pela lei Sarbanes-Oxley para a regulação da vida corporativa.

5.3 Das Listas de Presença dos Sócios nas Assembléias

A análise das Listas de Presença dos Sócios demandou um processo em três etapas, quais sejam:

- a) Classificação dos sócios por data de admissão, considerando a data de realização das AGOs e AGEs: a intenção era delimitar o universo de 100% de sócios para cada uma das assembléias realizadas, ou seja, quantos sócios já faziam parte da Cooperativa Alpha e deveriam estar presentes em determinada assembléia para que esta tivesse 100% de freqüência;
- b) Contagem da presença de cada um dos sócios nas assembléias realizadas após sua admissão: essa etapa indicaria o percentual individual de cada sócio, por exemplo, se determinado sócio foi admitido em 02/07/2001, e houve 13 assembléias desde seu ingresso na cooperativa, mas ele só esteve presente em 8 dessas reuniões, seu percentual de freqüência é de 61%;
- c) Classificação geral dos resultados, de 0% a 100% de freqüência, e estruturação das faixas de análise para geração dos dados e gráficos.

Dessa forma tem-se que, do universo de 244 cooperados, 36% nunca participaram de assembléias, sejam AGOs ou AGEs, enquanto outros 15% dos cooperados tiveram participação entre 1 a 20%. Outros 21% compareceram entre 21 e 50% das assembléias realizadas. Um índice de 28% corresponde aos cooperados que tiveram participação registrada a partir de 51% das assembléias realizadas, sendo que destes, 11% participaram entre 51 e 75 % das assembléias e somente 17% participaram entre 76 e 100% das mesmas.

A Figura 17 ilustra esse resultado sobre as tabulações das Listas de Presença:

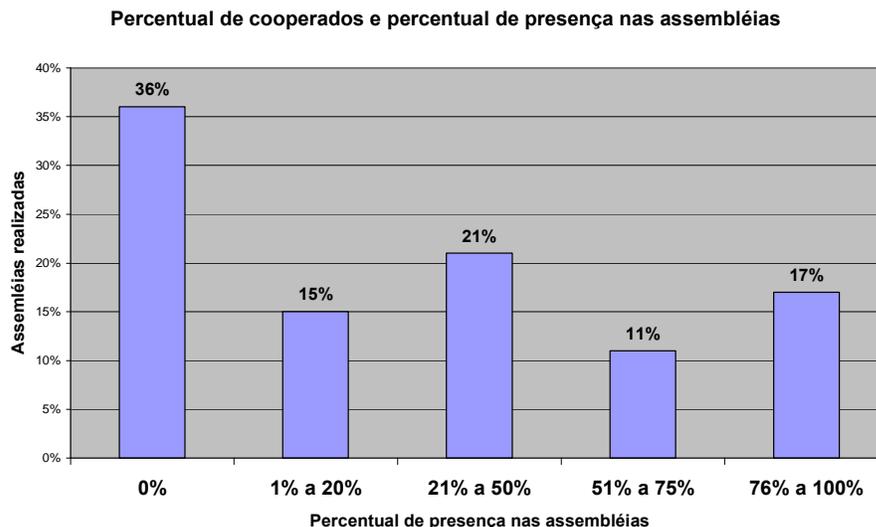


Figura 17 – Percentual de cooperados e percentual de presença nas assembleias

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Uma primeira análise permite supor que há um desinteresse e comodismo por parte de alguns sócios. Entretanto, numa apreciação mais detalhada sobre o assunto, pode-se verificar que a baixa frequência dos sócios em Assembleias tem diferentes causas.

Grande parte dos sócios reside há aproximadamente 180 quilômetros da sede da Cooperativa Alpha e, como as Assembleias normalmente têm início por volta das 16:30 h, com previsão de término para as 20:00 h, sua presença implicaria em encerrar a produção do dia ao final da manhã, condição que fica inviável para os produtores.

Entrevistas com alguns sócios permitiram notar um carinho especial pela cooperativa por parte dos mais antigos, mesmo porque ‘isso faz parte de sua história’, disseram. Por isso os sócios mais antigos, bem como os sócios fundadores, apresentam alto índice de assiduidade às reuniões.

Em contrapartida, algumas entrevistas não estruturadas com setores administrativos e financeiros, denotaram a existência de um perfil de cooperado que tem apenas a preocupação da Cooperativa Alpha estar comercializando seu produto e efetuando os pagamentos dentro dos vencimentos, sem de fato se envolver com as assembleias e até mesmo com a ideologia do sistema cooperativista.

Com a preocupação de trazer gente jovem para a sociedade, a Cooperativa Alpha, patrocina uma vez por ano o encontro dos jovens cooperativistas, onde os filhos e netos dos próprios sócios participam e aprendem o que é o cooperativismo. Talvez essa medida venha, em médio prazo, a minimizar essa grande evasão das presenças em assembléias, fazendo com que esses novos cooperados tenham a mesma relação de pertencimento que seus antecessores.

A Figura 18 demonstra claramente que os admitidos entre 1999 e 2002 são os cooperados mais assíduos, participando entre 50% e 100% das assembléias realizadas, e aponta uma brusca queda a partir do ano de 2003.

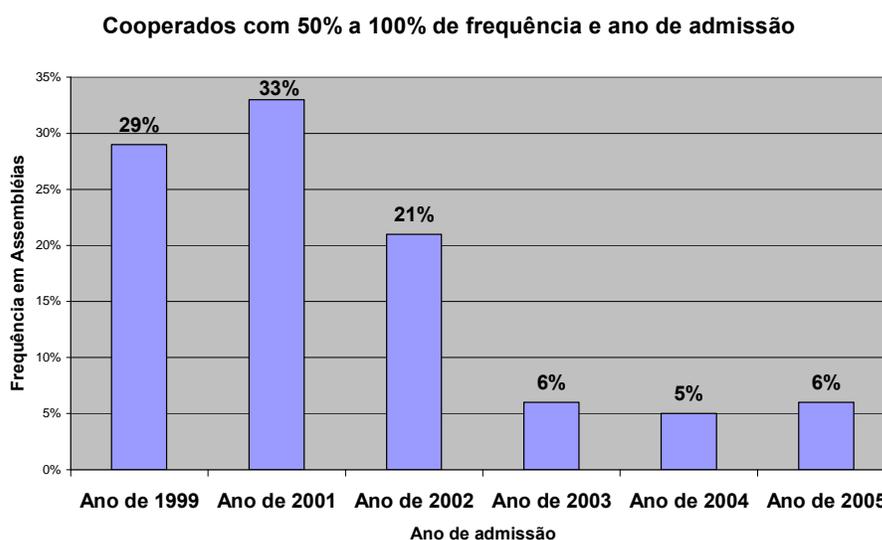


Figura 18 – Cooperados com 50% a 100% de frequência e ano de admissão

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Já na Figura 19 vê-se que, dentre aqueles cooperados que não participaram de nenhuma assembléia, não há nenhum admitido entre 1999 e 2000, ao contrário, o maior índice se dá entre os admitidos em 2003.

Resgatando os princípios cooperativos, que norteiam a prática das cooperativas, pode-se verificar, no segundo princípio cooperativo, “Gestão Democrática e Livre”, que as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formação das suas políticas e na tomada de decisões. Fica claro, então, que as grandes decisões são tomadas em assembléias, onde todos os presentes podem votar a favor ou contra a pauta apresentada pelo conselho.

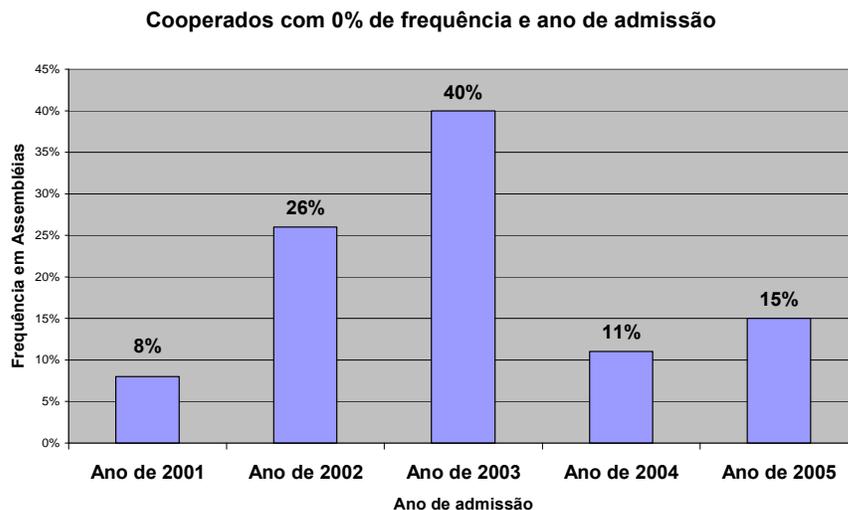


Figura 19 – Cooperados com 0% de frequência e ano de admissão

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Ainda no quarto princípio cooperativo, “Autonomia e Independência”, define-se que as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. E no sexto princípio cooperativo “Intercooperação”, é citado que as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão maior força ao movimento, trabalhando em conjunto, o que novamente reforça a importância da presença e participação nessas assembléias.

Apesar disso, nas atas analisadas das assembléias não foi encontrado nenhuma preocupação a respeito da ausência dos sócios.

Uma razão, passível de justificar a baixa assiduidade em assembléias, seria a eficiência dos meios de comunicação internos, quando tanto as pautas, como as apresentações que serão realizadas durante as reuniões, e até mesmo os fechamentos anuais estão disponíveis no sítio que a Cooperativa Alpha mantém na Internet. Com o acesso tão facilitado, e tão transparente, talvez diminua a preocupação em comparecer às reuniões.

Ainda assim, considera-se que essa questão é um limitador da participação, uma vez que o cerne da democracia está apoiado no debate de idéias e não em processos unilaterais de informação. Nesse sentido, uma ação mais democrática exige dos gestores e dirigentes da cooperativa uma preocupação mais estruturada com relação a essa questão.

Por outro lado, considerando-se o apreço que os sócios mais antigos têm com a organização, poderia-se supor que a ausência de uma preocupação mais estruturada com relação a essa questão pode ser derivada das relações de poder, ou seja, a manutenção do debate ideológico concentrado nos “mais antigos” preservaria valores que foram originários. De qualquer forma, estudos futuros poderiam abordar especificamente essa questão, uma vez que a presente análise está apoiada em hipóteses possibilitadas pela observação e não em dados mais concretos dessa situação.

5.4 Das Atas das Assembléias Gerais Ordinárias

Para a lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo, as Assembléias Gerais Ordinárias estão assim definidas:

Art. 44. A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia:

I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

- a) relatório da gestão;
- b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.

II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;

III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo.

2º À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração, desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da lei ou do estatuto.

No caso das Assembléias Gerais Ordinárias, pode-se verificar que na integralidade dos assuntos abordados tem-se referência simultaneamente aos PCs e aos indicadores de GC, em todos os anos.

Dessa forma, quaisquer dos assuntos tratados durante tais reuniões remeteram os cooperados tanto aos propósitos maiores dos valores cooperativistas, quanto às premissas das práticas cotidianas do mundo corporativo, como pode ser observado na Figura 20.

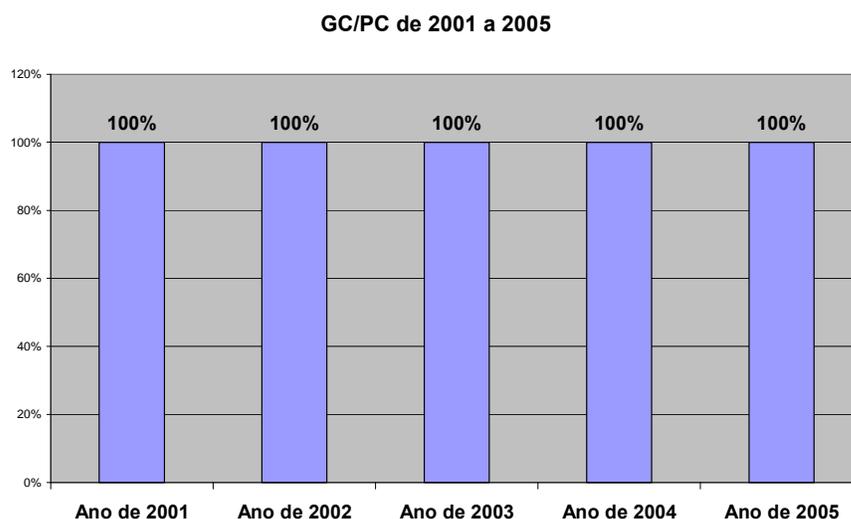


Figura 20 – Percentuais de GC/PC nas Assembléias Gerais Ordinárias

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Alguns exemplos dos itens encontrados nas atas analisadas podem ser observados a seguir:

- 28/03/2001 – I - Fixação da verba de representação para o Conselho Fiscal, onde podem ser verificados o PC de **Participação Econômica dos Membros**, e o indicador de GC de *Disclosure*; e II - Eleição dos componentes do Conselho Fiscal, onde podem ser verificados o PC de *Gestão Democrática e Livre* e novamente o indicador de GC de *Disclosure*.
- 21/03/2002 – I – Prestação de contas do Conselho de Administração, cuja abordagem foi: a) Relatório das atividades desenvolvidas no exercício; b) Balanço Patrimonial; c) Demonstração do Resultado do Exercício; d) Demonstração das

Sobras e Perdas Acumuladas; e) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos; f) Parecer dos Auditores Independentes. Após as explicações e respondidas as perguntas apresentadas, o plenário deu-se por satisfeito. Logo em seguida, o Sr. Presidente solicitou ao Auditor Externo, que procedesse a leitura do parecer, explicando aos presentes os itens que compunham o parecer, finalizando que a opinião dos Auditores Independentes, as demonstrações contábeis representam adequadamente em todos os aspectos relevantes a posição patrimonial e financeira da Cooperativa Alpha, em 31/12/01, de acordo com os princípios geralmente aceitos, emanados da legislação societária brasileira. Retornando a palavra, o Sr. Presidente solicitou ao Coordenador do Conselho Fiscal, que procedesse a leitura do parecer daquele Conselho. Com a palavra o Coordenador do Conselho Fiscal, recomendou aos associados presentes a sua aprovação. Pode-se verificar assim, o PC de **Participação Econômica dos Membros**, e os indicadores de GC de *Disclosure* e *Accountability*.

- 30/03/2005 – II - Destinação das sobras apuradas ou a forma de cobertura das perdas, cuja abordagem foi: O Vice Presidente apresentou ao plenário a seguinte proposta de destinação da sobra verificada no exercício: R\$. 71.461,19 para o Fundo de Reserva Legal; R\$. 35.730,59 para o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, Fates e R\$. 607.420,11 para recuperar prejuízos anteriores. Novamente verifica-se o PC de **Participação Econômica dos Membros**, e os indicadores de GC de *Disclosure* e *Accountability*.

Os assuntos comumente tratados nas AGOs são pertinentes às prestações de contas do Conselho de Administração, destinação das sobras apuradas ou a forma de cobertura das perdas, fixação dos honorários dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, eleição dos componentes do Conselho fiscal, e eleição dos membros do Conselho Administrativo, que evidenciam tanto a existência dos PCs (Gestão Democrática e Livre, Participação Econômica dos Membros, Autonomia e

Independência), bem como os indicadores de GC (*Disclosure, Accountability, Fairness e Compliance*).

A integralidade e eficiência de exercício desses princípios poderiam ser questionadas somente pela dimensão da participação, anteriormente citada. Como se trata de um estudo documental, também não foi possível uma análise cuidadosa da dinâmica dessas reuniões, que permitissem poder se afirmar com segurança que a dinâmica das assembléias possibilita uma participação igualitária dos presentes na discussão da pauta de cada encontro.

5.5 Das Atas das Assembléias Gerais Extraordinárias

As Assembléias Gerais Extraordinárias também encontram-se definidas na lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo:

Art. 45. A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação.

Art. 46. É da competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

I - reforma do estatuto;

II - fusão, incorporação ou desmembramento;

III - mudança do objeto da sociedade;

IV - dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;

V - contas do liquidante.

Parágrafo único. São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

Nas AGEs os preceitos de PC e GC são identificados em todos os anos, em diferentes proporções, conforme analisado a seguir:

Em 2001, 12% dos assuntos referiam-se exclusivamente aos PCs. Esse índice cai para 0% em 2002, sobe para 7% em 2003, e permanece em 0% nos anos de 2004 e 2005.

Pode ser observado na Figura 21, que nos anos de 2000, 2002, 2004 e 2005 aparece o índice de 0% para a ocorrência de PC. Isso não significa que não houve princípios cooperativos nas AGEs desses anos, ao contrário, estes ocorreram simultaneamente aos indicadores de governança corporativa, e serão analisados no tópico que trata dos GC/PC.

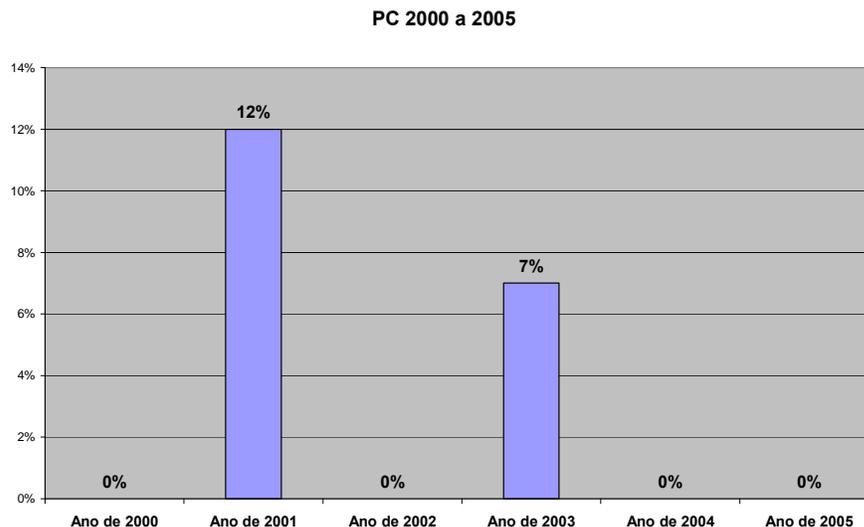


Figura 21 – Percentuais de PC nas Assembléias Gerais Extraordinárias

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Alguns exemplos dos itens encontrados nas AGEs analisadas podem ser observados em seguida:

- 06/06/2001 – II - Promover e analisar a reforma dos Estatutos Sociais, visando a sua adequação aos dispositivos constantes da Lei Cooperativista, a fim de viabilizar o processo de desmembramento, cuja abordagem foi: Por meio de votação foi criada uma Comissão da Cooperativa Alpha, composta por 5 (cinco) associados, que procederá a análise dos Estatutos Sociais, devendo propor as alterações necessárias para adequá-lo a esta nova situação, nos termos do que dispõe a lei Cooperativista. Aqui pode ser verificado o PC de **Gestão Democrática e Livre**;
- 12/06/2001 – I – Reforma dos Estatutos Sociais, cuja abordagem foi: Por meio de votação foi criada uma Comissão da Cooperativa Alpha, composta por 5 (cinco) associados, que procederá a análise dos Estatutos Sociais, devendo propor as alterações necessárias para adequá-lo a esta nova situação, nos termos do que dispõe a lei Cooperativista. Pode ser verificado, assim, o PC de **Gestão Democrática e Livre**; e

- 20/03/2003 – III – Outros (leia-se: ‘assuntos diversos’), cuja abordagem foi: O Presidente solicitou a todos presentes a colaboração dos associados em incentivar os jovens a participar do "Encontro de Jovens" que acontecerá no dia 20 de maio e tem como o tema "O cooperativismo e suas características, doutrina, vantagens e assuntos como fidelidade e participação efetiva na sociedade". Nesse caso pode ser verificado o PC de **Educação, Formação e Informação**.

Quanto aos assuntos que referiam-se simultaneamente aos PCs e à GC, apresentam-se em 38% em 2001; elevam-se em 2002 e 2003 para acima de 50%; caem em 2004 para 20%, mas em seguida retomam o índice de 50% em 2005 (Figura 22).

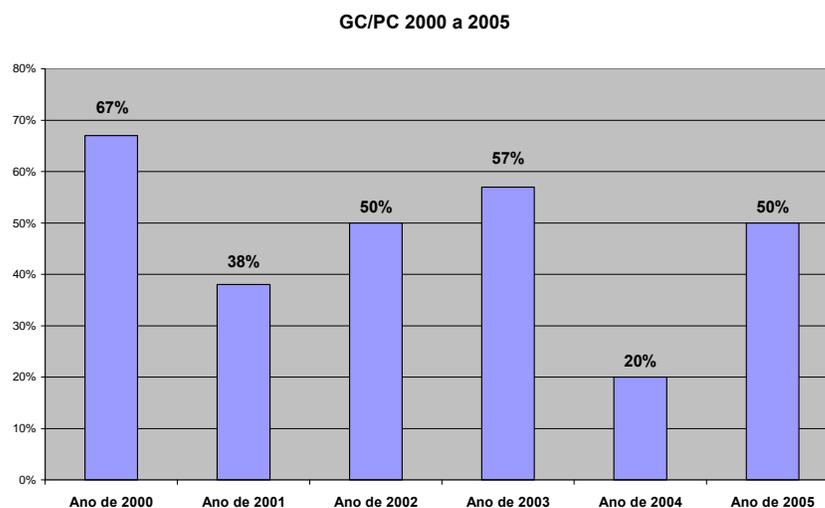


Figura 22 – Percentuais de GC/PC nas Assembléias Gerais Extraordinárias

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Na seqüência, alguns exemplos dos itens analisados:

- 05/04/2000 – II – Eleição dos componentes do Conselho de Administração e III – Eleição dos componentes do Conselho Fiscal, onde podem ser verificados o PC de Gestão Democrática e Livre e o indicador de GC de **Disclosure**;
- 06/06/2001 – I – Deliberar sobre a criação da comissão técnica de aceitação do acervo a ser desmembrado da Cooperativa Agrícola,

cuja abordagem foi: A Cooperativa Alpha, foi criada em razão do desmembramento da Unidade Alpha da Cooperativa Agrícola, faz-se necessária a criação de uma Comissão da Cooperativa Alpha, que deverá ser composta por 5 (cinco) associados, para analisar e nos propor a aceitação do acervo consignado no relatório da comissão de desmembramento da Cooperativa Agrícola. Essa comissão elaborará um relatório que deverá detalhar todos os procedimentos legais e contábeis exigidos pela legislação para concretizar o desmembramento. Aqui pode ser verificado o PC de **Adesão Voluntária e Livre** e os indicadores de GC de **Disclosure, Accountability e Compliance**;

- 25/07/2001 – II – Deliberar sobre a reforma e alteração dos Estatutos Sociais, cuja abordagem foi: O Diretor Geral esclareceu, que hoje, não é permitido pelos estatutos a transferência de capital social entre os sócios e que por este motivo, está sendo proposta a seguinte alteração: Texto atual Artigo 18: A quota-parte integralizada é indivisível, intransferível e não poderá ser negociada de modo algum, nem dada em garantia. Sua subscrição será sempre escriturada no livro de matrículas ou em conta específica da contabilidade da sociedade. Novo texto proposto para o Artigo 18: A quota-parte integralizada é indivisível, intransferível a estranhos a sociedade e não poderá ser negociada de modo algum, nem dada em garantia. Sua subscrição será sempre escriturada no livro de matrícula, ou em conta específica da contabilidade da sociedade. Verifica-se, assim, o PC de Participação Econômica dos Membros, e os indicadores de GC de **Disclosure, Accountability e Compliance**; e
- 21/02/2002 – VI – Outros (leia-se ‘assuntos diversos’), cuja abordagem foi: Foi questionado quais são as medidas que estão sendo adotadas, para melhorar as vendas de produtos agrícolas, sendo respondido que estamos estudando as possibilidades de termos um *cash & carry* para venda destes produtos e/ou uma

parceria com alguns atacadistas. Nesse caso verifica-se o PC de *Autonomia e Independência* e o indicador de GC de *Fairness*.

Já os assuntos relativos aos indicadores da GC, têm o expressivo índice de 50% em 2001 e 2002, com queda para 36% em 2003; uma retomada acima das expectativas para 80% em 2004, e novamente a estabilidade em 50% em 2005 (Figura 23).

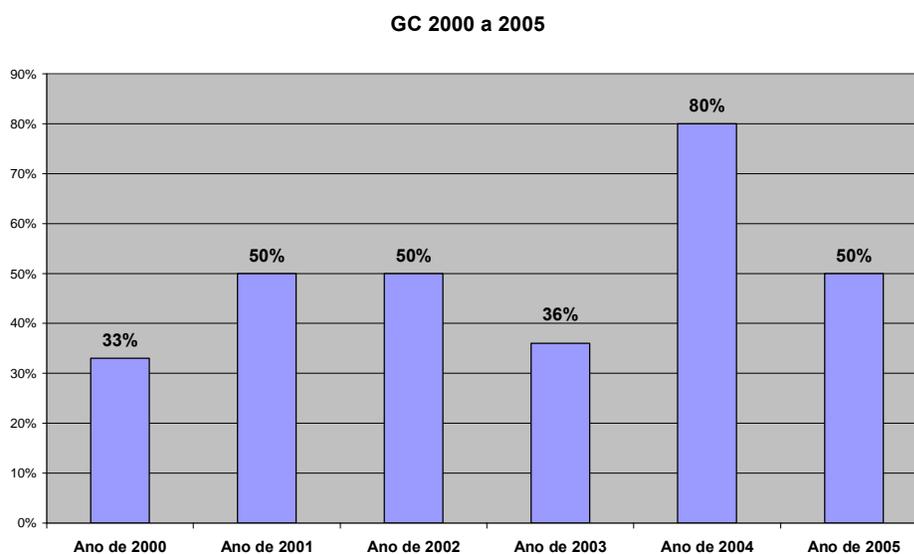


Figura 23 – Percentuais de GC nas Assembléias Gerais Extraordinárias

Fonte: Gráfico gerado com os dados da pesquisa

Durante a análise dos indicadores de GC, puderam ser levantados os exemplos que seguem:

- 06/06/2001 – IV – R ECOOP, cuja abordagem foi: O Sr. Presidente explicou aos presentes que a Cooperativa Agrícola foi aprovada oficialmente no Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias RECOOP. Para obter tal aprovação, por determinação do Tesouro Nacional, teve a sua contabilidade minuciosamente auditada para constatar se realmente tinha condições de receber a aprovação do seu projeto de revitalização pleiteado. Aqui podem ser verificados indicadores de GC de *Disclosure, Accountability* e *Compliance*;

- 18/12/2002 – II – Apresentação da Previsão de fechamento de 2002, cuja abordagem foi: Foi apresentado pela Gerente Adm/Financeira a previsão de fechamento para 2002 e a posição dos clientes em PDD (Provisão para Devedores Duvidosos), na data de 30/11/02. Nesse caso verificam-se os indicadores de GC de ***Disclosure*** e ***Accountability***;
- 10/12/2003 – I – Deliberar sobre prévia do faturamento do ano de 2003, cuja abordagem foi: Foi apresentado pelo Diretor Geral, a prévia do fechamento do faturamento, bem como os resultados financeiros previstos para encerrar o exercício de 2003. Podem ser verificados, aqui, os indicadores de GC de ***Disclosure*** e ***Accountability***; e
- 30/06/2004 – II – Venda do lote 4-D do terreno da Cooperativa Alpha, cuja abordagem foi: Foi apresentado por um conselheiro aos presentes sobre a venda do terreno com área de 5.130,98 m², onde está funcionando há longo tempo a empresa "YY". Foi falado que o Conselho de Administração autorizou a venda do terreno, pelo valor de R\$. 567.930,00, da seguinte forma: R\$. 251.930,00 à vista e mais 79 parcelas de R\$. 4.000,00, corrigidas pelo IPC-FIPE até 31/12/2010. Verifica-se, assim, o indicador de GC de ***Disclosure***.

Os assuntos tratados nas AGEs são mais diversificados do que aqueles tratados nas AGOs. Assim, os percentuais de PC, GC/PC e GC encontrados ano a ano têm grande oscilação, variando proporcionalmente aos temas das pautas das reuniões. Por exemplo, o alto índice de GC no ano de 2004, que atinge 80%, deve-se ao fato de ter sido um momento onde a compra e venda de um terreno fizeram parte de diversas pautas das AGEs realizadas.

Percebe-se ainda que nas AGEs, a maioria dos tópicos abordados são relacionados aos PC e GC, simultaneamente, tais como:

- Deliberar sobre a criação da comissão técnica de aceitação do acervo a ser desmembrado da Antiga Cooperativa Agrícola (*Disclosure*, *Accountability*, *Compliance* e Adesão Voluntária e Livre).

- Deliberar sobre a aquisição de um terreno (*Disclosure* e Gestão Democrática e Livre).
- Deliberar sobre a reforma e alteração dos Estatutos Sociais (*Disclosure, Accountability, Compliance* e Participação Econômica dos Membros).
- Deliberação sobre o orçamento para 2002 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Deliberação sobre plano de investimentos para 2002 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Deliberação sobre as taxas a serem cobradas dos produtos em 2002 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Deliberação sobre proposta de flexibilização de taxa (*Disclosure* e Participação Econômica dos Membros).
- Deliberar sobre a instalação de uma Unidade de Negócios/Filial da Cooperativa Alpha, na cidade de Brasília-DF (*Disclosure* e Gestão Democrática e Livre).
- Deliberar sobre o início do Departamento de Importação/Exportação (*Disclosure* e Gestão Democrática e Livre).
- Deliberação sobre orçamento para 2003 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Deliberação sobre o plano de investimentos para 2003 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Deliberação sobre as taxas a serem cobradas dos produtos em 2003 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Reforma do Estatuto Social (Art. 19) Aumento do número de cotas partes a integralizar quando da admissão do associado (*Disclosure, Compliance* e Adoção Voluntária e Livre).
- Remuneração capital social rotativo (*Disclosure, Compliance* e Participação Econômica dos Membros).

- Deliberar sobre a participação da Cooperativa Alpha na empresa X Ltda (*Disclosure, Compliance, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Deliberar sobre a alteração do Estatuto Social (Art. 21) (*Disclosure, Compliance* e Participação Econômica dos Membros).
- Votação do Orçamento de 2004 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Votação do Plano de Investimento e Taxa de Capitalização para o exercício de 2004 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Votação sobre alteração do Estatuto Social (*Disclosure, Compliance* e Gestão Democrática e Livre).
- Alterações Estatutárias (*Disclosure, Compliance, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Votação do Orçamento de 2005 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).
- Votação do Orçamento de 2006 (*Disclosure, Accountability* e Participação Econômica dos Membros).

Já foi mencionada neste capítulo a extrema relevância das assembleias dentro das cooperativas, bem como a importância da participação dos cooperados nas mesmas e, conseqüentemente, nos processos coletivos de decisão. As assembleias, por si só, já constituem um grande indicador de governança corporativa, pois traz à luz todos aqueles conceitos e valores que outrora constituíram os ideais cooperativistas, fazendo com que sejam de fato exercitados pelos sócios.

5.6 Das Eleições dos Conselhos

A lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo, também dedica atenção a definir os conselhos que compõem uma cooperativa, quais sejam: Administrativo e Fiscal:

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um-terço) do Conselho de Administração.

1º O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração.

2º A posse dos administradores e conselheiros fiscais das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito e habitacionais fica sujeita à prévia homologação dos respectivos órgãos normativos.

Art. 48. Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários.

Art. 49. Ressalvada a legislação específica que rege as cooperativas de crédito, as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas e as de habitação, os administradores eleitos ou contratados não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da sociedade, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos, se procederem com culpa ou dolo.

Parágrafo único. A sociedade responderá pelos atos a que se refere a última parte deste artigo se os houver ratificado ou deles logrado proveito.

Art. 50. Os participantes de ato ou operação social em que se oculte a natureza da sociedade podem ser declarados pessoalmente responsáveis pelas obrigações em nome dela contraídas, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 51. São inelegíveis, além das pessoas impedidas por lei, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade.

Parágrafo único. Não podem compor uma mesma Diretoria ou Conselho de Administração, os parentes entre si até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral.

Art. 52. O diretor ou associado que, em qualquer operação, tenha interesse oposto ao da sociedade, não pode participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento.

(...)

Art. 56. A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um-terço) dos seus componentes.

1º Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no artigo 51, os parentes dos diretores até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

2º O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.

As eleições são realizadas durante as Assembléias Gerais Ordinárias e são previamente divulgadas em pauta, sendo que a eleição de membros para o Conselho

Administrativo ocorre a cada quatro anos, e a eleição de membros para o Conselho Fiscal ocorre anualmente.

O processo de inscrição de candidatos aos cargos dos conselhos não pressupõe a montagem de uma chapa, uma vez que são feitas pelo sistema de candidaturas individuais, quando o interessado faz sua inscrição até 15 (quinze) dias antes da Assembléia Geral, diretamente com a secretária dos conselhos. A partir daí, o presidente mandará registrá-las e organizará uma relação dos candidatos por ordem de inscrição, que será enviada a cada um dos cooperados até 10 dias antes da data da Assembléia Geral, onde serão votados.

Existe, portanto, liberdade para que todos se inscrevam, inclusive há incentivo por parte dos atuais Conselheiros para que isso ocorra, em especial os novos membros, pois acreditam que poderão trazer novas idéias, e colaborar para as inovações do dia-a-dia da Cooperativa Alpha.

No processo das eleições dos membros dos conselhos podem ser identificados o princípio cooperativo da Gestão Democrática e Livre e os indicadores de governança corporativa de *Disclosure* (transparência), *Fairness* (justiça com os minoritários) e *Compliance* (cumprimento das leis).

5.7 Dos Jornais Internos

Verifica-se que em todas as edições do jornal interno, foi publicada uma planilha, onde é apresentado um “Demonstrativo de Vendas” comparando determinado período, relacionando as espécies de produtos, quantidades vendidas e preços, sempre apontando a variação dos períodos mencionados. Dentro da governança corporativa, pode-se classificar isso como *Disclosure*.

Em algumas edições, foram publicados os resultados da votação das Assembléias Extraordinárias. Com isso os sócios que não estiveram presentes tiveram a oportunidade de saber cada item votado, bem como o percentual de cada votação.

Sempre que houve mudanças que pudessem atingir aos clientes externos, estas eram publicadas nos jornais internos, com o objetivo de mantê-los informados, já que eles também recebiam o material impresso. Isso também ocorreu com todas as mudanças operacionais da Cooperativa Alpha, que foram igualmente publicadas no jornal interno. Atualmente, utiliza-se o site e os quadros de avisos

internos para mantê-los informados, uma vez que a Cooperativa possui o seu próprio site.

5.8 Do Departamento de Compras

Em entrevista com os integrantes do departamento de compras da Cooperativa Alpha, percebe-se que as compras são feitas por meio de três cotações, e só é permitido efetuar compras com menos cotações, quando não existem fornecedores que atendiam à exigência da empresa, ou se o departamento que solicita o produto exige determinada qualidade, mesmo apresentando um custo maior.

Os investimentos só podem ser efetuados, se estiverem aprovados pela Assembléia Geral Extraordinária de cada exercício e mesmo assim são feitas as cotações, e somente são comprados após a assinatura do Diretor Geral.

Esse procedimento denota a existência de dois princípios da governança corporativa, a transparência e a prestação de contas (*disclosure e accountability*), respectivamente, que agregam valor à atividade exercida pelo departamento dentro da estrutura da cooperativa.

5.9 Dos Processos e Benefícios em Recursos Humanos

Com o objetivo de avaliar se existem PC e/ou GC na Folha de Pagamento da Cooperativa Alpha, foi feita uma análise onde foi identificado que a cooperativa paga todos os salários e encargos sobre a folha de pagamento nos seus devidos vencimentos, isto é, nos dias 15 e 30 ou 31 de cada mês. Quando essas datas caem em sábados, domingos ou feriados, os pagamentos são creditados na conta do colaborador no último dia útil antecedente aos dias 15, 30 ou 31. Os salários pagos estão de acordo com o mercado concorrente.

Se por um lado isso motiva o colaborador, por outro instiga a indagar quais os parâmetros adotados nessa comparação com o mercado concorrente, tanto ao considerar-se que talvez o mercado não pague o salário ‘ideal’, como ao considerar-se que a Cooperativa Alpha tem um tipo de comercialização diferenciada em toda América Latina, o que pressuporia ter um colaborador também diferenciado. Ou ainda, a

Cooperativa Alpha poderia se propor a personalizar seu trabalho e reter os talentos que conseguisse formar.

Foi comentado pela Coordenadora de RH, que a cooperativa está em fase de implantação de Cargos e Salários, pretendendo utilizar essa ferramenta para tornar-se mais justa e profissional para com todos.

Em relação a treinamento para os colaboradores, desde 2004, a cooperativa vem investindo um percentual do orçamento para treinamento, de forma que todos estejam aptos a exercer o seu papel de uma maneira bastante eficaz. Essa atitude vem de encontro ao quinto princípio cooperativo “Educação, Formação e Informação”, que traz benefícios para ambas as partes.

Se por um lado o colaborador entende que está sendo valorizado, por outro retorna em aumento na produtividade, desenvolvendo o lado social, tendo em vista que se trata de uma cooperativa. Além disso, tal atitude melhora a distribuição das sobras, uma vez que, aumentando a produtividade, conseqüentemente haverá melhores resultados para a organização. Esse contexto remete ao sétimo princípio cooperativo “Interesse pela Comunidade”, e ao primeiro indicador da governança corporativa, “*Disclosure*”.

No que se refere ao recrutamento e seleção, sempre que surge uma nova oportunidade na cooperativa, é avaliado se existem potenciais internos, para desempenharem a função, em caso prático é feito o recrutamento interno com profissionais capacitados para eleger o melhor. Isso mostra que a Cooperativa Alpha, está atendendo um dos princípios de governança corporativa que é a transparência (*disclosure*), uma vez que as oportunidades são divulgadas primeiramente entre o público interno da empresa.

Todavia, cabe avaliar se as oportunidades internas de acesso são as mesmas para os colaboradores do mesmo nível, bem como se os investimentos em treinamento foram imparciais. E, no caso de não haver internamente candidato para suprir tal vaga, como se daria o processo seletivo externo, a adaptação e treinamento desse novo colaborador à rotina da organização, bem como os critérios para remuneração inicial, já que o plano de Cargos e Salários ainda está em fase de implantação.

Com o objetivo de manter os colaboradores motivados, a cooperativa oferece alguns benefícios extras que não estão contemplados na legislação trabalhista,

tais como: convênio médico e odontológico, seguro de vida em grupo, auxílio à bolsa de estudo para cursos técnicos, universitários e de idiomas, convênio com supermercados e restaurante no local de trabalho.

A cooperativa possui um bom relacionamento com o sindicato da categoria, permitindo que sejam feitas visitas à empresa e conversem com os colaboradores. Na época do dissídio da categoria, a própria empresa entrega um formulário impresso pelo sindicato, onde constam todas as cláusulas com os devidos direitos do empregado, visando maior transparência entre as partes.

Todos os finais de ano, a cooperativa proporciona uma festa de confraternização, onde todos os colaboradores e suas famílias são convidados a participarem, com distribuição de brinquedos para os seus filhos com idade de até 10 anos. O objeto maior da Cooperativa Alpha é proporcionar uma integração entre as famílias dos colaboradores.

Portanto, não somente no que diz respeito à parte que envolve colaboradores versus cooperativa, mas também a todos os demais setores aqui apresentados, pode-se concluir que a Cooperativa Alpha vem exercitando não somente os princípios cooperativos, que balizaram sua formação, mas os indicadores de governança corporativa.

A governança corporativa, apesar de recente, vem agregar valor a todo mercado corporativo, incluindo as cooperativas que, apesar de sua estrutura diferenciada, têm que sobreviver dentro do mesmo sistema capitalista vigente. No presente caso, mesmo sem apresentar uma frequência exemplar dos cooperados às assembleias, e de ainda estar com alguns processos em fase de implantação ou amadurecimento, a Cooperativa Alpha demonstra claramente seu interesse e preocupação em corresponder à finalidade para a qual foi fundada, enfatizando sua ideologia cooperativista, mas adequando-se às exigências do mercado mais ‘transparente’ e que proporcione maior segurança a todos os sócios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se a falta de comprometimento de alguns sócios e acionistas do mundo corporativo aparece como um dos maiores incentivadores do crescimento da governança corporativa, tem-se também que este movimento envolve não só a harmonização dos interesses desses acionistas, mas também dos *stakeholders*, que são os empregados, clientes, fornecedores, instituições financeiras, governo, meio ambiente e a comunidade diretamente afetada pelos negócios da empresa. Portanto, a governança corporativa engloba uma ampla noção do que seja a melhor forma de gerir uma empresa e ou instituição.

O presente estudo de caso contribuiu na elucidação do problema proposto nesta pesquisa, que buscou investigar até que ponto os processos de gestão de uma cooperativa são, de fato, orientados pelos princípios cooperativistas, e em que medida estes incorporam de forma espontânea a prática da governança corporativa.

Uma vez avaliada e classificada a documentação da Cooperativa Alpha foi possível detectar que o Estatuto Social, que foi elaborado e orientado pelos Princípios Cooperativistas, apresenta fortes indícios de Governança Corporativa. Por meio das listas de presenças torna-se visível que os sócios mais antigos da cooperativa estão sempre presentes nas Assembléias Gerais Extraordinárias e Ordinárias, mostrando a responsabilidade que têm para com seu negócio, e possibilitando pensar que seus ideais sejam maiores, ou estejam mais consolidados dentro da sociedade cooperativista em relação àqueles sócios que estão há menos tempo no sistema. Por outro lado, seria relevante indagar se tal participação mais intensa não é motivada pela tentativa de manter o controle da organização nas mãos desse grupo, e em que medida há interesse deles em ampliar uma participação efetiva para outros sócios.

Também os assuntos de pauta demonstram que foram fundamentados dentro dos princípios cooperativos e governança corporativa.

Dessa forma, pelo elevado índice de governança corporativa encontrado na análise da documentação da Cooperativa Alpha, fica evidente que, em nível documental, a cooperativa possui ações que podem ser interpretadas como indicativos da prática da governança corporativa. Todavia, ao extrapolar o nível documental e partir para as impressões dos cooperados, temos algumas divergências a esta conclusão, quando os associados não demonstram satisfação em todos os quesitos analisados, principalmente quando indicam como insatisfatória a dimensão ética, de comunicação e relação entre cooperados e clientes. Os três fatores estão relacionados à dimensão da transparência e da prestação de contas, contrariando ainda princípios cooperativistas.

Essa divergência entre os dois resultados encontrados configura como uma das limitações da presente pesquisa e merece ser, futuramente, objeto de um estudo mais aprofundado com os cooperados, com o intuito de identificar com maior clareza o conteúdo dessa insatisfação e mecanismos de revertê-la.

Em realidade a governança corporativa agrega valor, apesar de, isoladamente, não ser capaz de criá-lo. Isso ocorre porque os direitos concedidos aos sócios e a qualidade das informações prestadas reduzem as incertezas no processo de avaliação e, conseqüentemente, o risco.

Entretanto, percebe-se que, para as cooperativas a transparência das informações, as prestações de contas, a justiça com os minoritários, inclusive nos processos de eleição dos conselhos, e o cumprimento das leis têm um significado muito grande, uma vez que existe um conselho de administração, representando os demais sócios, e se esses princípios da governança corporativa e os princípios cooperativos andarem juntos, a cooperativa correrá menor risco e transmitirá maior segurança a todos os sócios.

Futuros estudos nessa área certamente contribuirão para identificar não somente as práticas vigentes, como também as posturas dos agentes envolvidos, uma vez que são eles, por meio de sua decisão e escolha, que podem estabelecer mecanismos e ajustes para ter modelos de governança corporativa onde possam alocar seus recursos.

Se as cooperativas já apresentam ideais e valores diferenciados em sua concepção, uma cooperativa que incorpora os princípios de governança corporativa, além dos princípios cooperativos, certamente há de se destacar no mercado, compondo

uma história em relação à ética e aos valores humanos mais próxima àquela que pretende-se que o mundo corporativo contemple nos próximos anos.

BIBLIOGRAFIA

ACI – International Cooperative Alliance. Disponível em: <www.ica.coop>. Acesso em: 10 jun. 2005.

AMARAL, Antonio Marcos. *Fatores críticos de sucesso de organizações cooperativas*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, 2001.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do Agribusiness Cooperativo. In: *BATALHA, M. O. (Org.) Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências*. Brasília: INCRA, 1982.

CARVALHO, Antonio Gledson. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *RAE Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, julho/setembro, 2002.

COOPERATIVA. Apresenta artigos sobre cooperativismo. Disponível em: <www.cooperativa.com.br/V6/default.asp>. Acesso em: 29 set. 2005.

COSTAMARQUES, Maria da Conceição; CONDE, Maria Fátima Travassos. Teoria da Sinalização e da Agência, *OROC – REVISORES & EMPRESAS*, [S.l.], [s.n.], p. 39-45, jul/set, 2000. Disponível em: < <http://www.oroc.pt/rva3n10/39.pdf>>. Acesso em 04 out. 2005.

COTRIM, Amanda Lee. *Aspectos gerais da governança corporativa*. Prêmio IBGC de monografias em governança corporativa. IBGC, 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=1109&IDp=332>>. Acesso em: 14 set. 2005.

DAVIS, G. E.; THOMPSON, T. A. A social movement perspective on corporate control. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 141—173, 1994. Disponível em <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v39/ai_16074752>. Acesso em: 27 nov. 2005.

EMBAIXADA-AMERICANA. Disponível em <www.embaixada-americana.org.br/democracia/what.htm>. Acesso em 02 nov. 2005. 21h52.

FARINA, Elizabeth M. A. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: *JANK, Marcos Sawaya; FARINA, E. M. Q.; GALAN, Valter Bertini. O agrobusiness do leite no Brasil*. São Paulo: Milkbizz, 1999, cap. 1, p. 21-38.

FERRINHO, Homero. *Cooperativas e Desenvolvimento Rural*. Lisboa, Livraria Clássica Editora (LCE), 1978, 222p.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, Oct. 2003, 16p.

GREENWOOD, Ernest. *Metodología de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós, 1973.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Artigos sobre governança corporativa. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 14 set. 2005.

IRION, João Eduardo. *Cooperativismo e Economia Social*. São Paulo: Ed. STS, 1997.

LEZAMIZ, Mikel. Relato Breve del Cooperativismo. *Textos Básicos de Otalora. Área de educación y difusión cooperativa*. [1993?] Disponível em <<http://www.mondragon.mcc.es/esp/informacion/publicaciones.html>>. Acesso em 05 mai.2005.

LIMA, F. Reginaldo. *Direito Cooperativo Tributário – comentários à lei das soc.coop. 5.764/71*. São Paulo: Ed. Max Limonad, 1997.

LODI, João Bosco. *Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro et al. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, nº 2, p. 61-69, abril/junho 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio A. P.; ZYLBERSZTAJN, Décio. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 39, nº 3, p. 242-254, julho/agosto/setembro 2004.

MAGALHÃES, Maria Henriqueta de. Evolução histórica da legislação brasileira sobre concentração entre cooperativas. In: *PINHO, Diva Benevides (Org.)*. Bases operacionais do cooperativismo: manual de cooperativismo. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982. v. 2, p. 35-42.

MANUAL DE CAPACITAÇÃO DE CONSELHEIROS FISCAIS. Primeiro módulo: bases conceituais. Brasília: SESCOOP, 2004.

MARSON, Alexandre. Governança corporativa também pode ser adotada pelas pequenas empresas. Disponível em <www.lcvco.com.br>. Acesso em: 05 out. 2005. 16h28.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Apresenta artigos sobre cooperativismo. Disponível em www.pgt.mpt.gov.br. Acesso em: 25 out. 2005.

MISORELLI, Carolina L. *Governança Corporativa nas organizações sem fins lucrativos*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de São Paulo, [2002?]

MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. The commitment – trust theory of relationships marketing. *Journal of Marketing*, Jul, 1994.

NEVES, José Luis. *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n° 3, 2° sem./1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>> Acesso em: 27 nov. 2005.

NICOLAS, Philippe. Quelques observations ponctuelles sur l'adéquation des principes dits rochdaliens, à la situation actuelle des coopératives agricoles. *Révue des tudes Coopératives*, n° 16, p.9-17, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Apresenta artigos sobre cooperativismo. Disponível em:<<http://www.ocb.org.br/>>. Acessos em: 09 jun. 2005 e 29 set. 2005.

PAGNUSSATT, Alcenor. *Guia do Cooperativismo de Crédito: organização, governança e políticas corporativas*. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 2004.

PINHO, Diva Benevides. *Concentração de cooperativas: das fusões e incorporações ao controle acionário*. Curitiba: Assocep, 1977(a).

_____ *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Saraiva, 1977(b).

_____ *O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro*. São Paulo: CNPq 1982, 272 p. (Manual do cooperativismo, vol. 1).

PORTAL DO COOPERATIVISMO. Apresenta artigos sobre cooperativismo. Disponível em: <www.portaldocooperativismo.com.br>. Acesso em: 29 set. 2005.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA, Bernardo R. E. Eliza. *O Cooperativismo Agrícola em Transição – Dilemas e Perspectivas*. (Tese de Doutorado). Campinas: Unicamp, 1999.

SALVADOR, Luiz. Fraude trabalhista – Falsas cooperativas sonegam os direitos do trabalhador, *Revista Consultor Jurídico*, 1 de setembro de 2005. Disponível em <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/37546,1>> Acesso em: 25 out. 2005.

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de Administração e Finanças*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1996.

SCHULTZ, Glaudo, PEDROZO, Eugenio A., NASCIMENTO, Luis Felipe M. *As cadeias produtivas de alimentos orgânicos do município de Porto Alegre/RS frente à evolução das demandas do mercado: lógica de produção e ou de distribuição*.

Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br/trabSchultz.htm>>, publicado em: 10 mai. 2002. Acesso em: 20 out. 2005.

SEFIDVASH, Farhang. *O Papel das Organizações Não-Governamentais na Promoção de uma Governança Global Democrática*. Research Centre for Global Governance – RCGG. Fala no Seminário da UNESCO do Fórum Social Mundial, 25-30 de janeiro 2001 em Porto Alegre. Disponível em <http://www.rcgg.ufrgs.br/wsf_por.htm>. Acesso em: 03 nov.2005.

SERRALHEIRO, Werther Alexandre de Oliveira. *O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos (RBV)*. (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. *O cooperativismo do Paraná no terceiro milênio*. 2. ed. Curitiba, 2001.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da: *Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*. 2004. 250p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, Alexandre M., YOSHINAGA, Cláudia E., BORBA, Paulo F. *Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objetivo Corporativa*. Trabalho em progresso, FEA/USP, 2004c.

SIQUEIRA, Holgosi Soares Gonçalves; PEREIRA, Maria Arleth. O sentido da autonomia no processo de globalização. Livro eletrônico intitulado "From Analogue to Digital Fordism" do "Center for Digital Discourse and Culture" e "Digital Libraries Project at Virginia Tech", 2002. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/index.autonomia1.html>>. Acesso em: 03 nov. 2005.

STEINBERG, Herbert. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas*. São Paulo. Ed: Gente, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WIKIPEDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Chief_executive_officer>. Acesso em 05 out. 2005. 10h57.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 29, n. 3, p. 23-32, julho/setembro 1994.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS

COOPERATIVA ALPHA	
1. Como você classifica a COMUNICAÇÃO entre os cooperados e a administração da Cooperativa Alpha?	() EXCELENTE () BOA () REGULAR () RUIM () PÉSSIMA
2. Você considera ÉTICA a relação entre os cooperados?	() MUITO ÉTICA () ÉTICA () REGULAR () POUCO ÉTICA () NÃO É ÉTICA
3. Em sua opinião, os PRINCÍPIOS COOPERATIVOS são exercidos dentro da Cooperativa Alpha?	() INTEGRALMENTE () PARCIALMENTE () RAZOAVELMENTE () PÉSSIMAMENTE () NÃO SÃO EXERCIDOS
4. Existe COMPROMETIMENTO dos cooperados no PROCESSO DECISÓRIO da Cooperativa Alpha (Autogestão) ?	() INTEGRALMENTE () PARCIALMENTE () RAZOAVELMENTE () PÉSSIMAMENTE () NÃO HÁ COMPROMETIMENTO
5. Como classifica a RELAÇÃO entre COOPERADOS E COLABORADORES ?	() EXCELENTE () BOA () REGULAR () RUIM () PÉSSIMA
6. Como classifica a RELAÇÃO entre COLABORADORES E CLIENTES ?	() EXCELENTE () BOA () REGULAR () RUIM () PÉSSIMA
7. Em sua opinião, como é a TRANSPARÊNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS ?	() EXCELENTE () BOA () REGULAR () RUIM () PÉSSIMA
8. Como classifica a TRANSPARÊNCIA NA COMERCIALIZAÇÃO dos produtos na Cooperativa Alpha?	() EXCELENTE () BOA () REGULAR () RUIM () PÉSSIMA
9. Como você vê a POSIÇÃO OCUPADA NO MERCADO nacional pela Cooperativa Alpha?	() EXCELENTE () BOA () REGULAR () RUIM () PÉSSIMA

ANEXO

ANEXO A – FRAUDE TRABALHISTA

Fraude trabalhista

Falsas cooperativas sonegam os direitos do trabalhador

por Luiz Salvador

Um significante exemplo é dado pelo Ministério Público do Trabalho, DRT — Delegacia Regional do Trabalho e INSS para combate às fraudes nas relações de Trabalho. Visando o barateamento dos custos operacionais, vem florescendo no Brasil a criação de número cada vez maior de “cooperativas do trabalho”, que nada tem de cooperativa, posto que constituídas para locar mão-de-obra precarizada.

Merece elogios e aplausos o relevante papel que vem desenvolvendo o Ministério Público do Trabalho em defesa dos cidadãos contra os abusos e violações nas relações de trabalho. A Procuradoria Geral do Trabalho, dirigida pela procuradora geral, Sandra Lia Simon, não tem poupado esforços no sentido de se criar diversas coordenadorias nacionais e regionais, cada qual cuidando de um determinado seguimento, como é o exemplo da Conafre — Coordenadoria Nacional de Combate às Fraudes nas Relações de Emprego, que já aprovaram plano integrado de ação com vista à estratégia de atuação uniforme para combater fraudes nas relações de emprego, praticadas principalmente por meio de cooperativas de mão-de-obra e terceirização irregular.

Também do ponto de vista governamental, esclarecemos que já existe proposta de atuações nos processos fiscalizatórios nas empresas, de forma conjunta, incluindo fiscais do Ministério do Trabalho, do Ministério da Saúde e também da Previdência Social, eliminando a dicotomia e conflitos antes existentes por disputa de quem seria o detentor do poder fiscalizatório dentro das empresas, já que em sendo celetista, a própria CLT traz regramentos da competência da DRT.

Mas é sabido que essa competência não é e nem pode ser exclusiva, sendo que agora esta questão evoluiu e para melhor, onde haverá a prática de ações unitárias na fiscalização envolvendo fiscais dos três Ministérios, DRT — Saúde e Previdência.

Ampliando essa unidade de procedimentos, agora nesta última terça-feira (23/8) em uma ação conjunta e integrada o MPT, DRT, INSS se unem para combater as fraudes nas relações de trabalho e numa operação denominada “Operação Gato”,

flagrou trabalhadores atuando através de cooperativas nas empresas Impacta Tecnologia, Editora Haple (Jornal Primeira Mão), Home Doctor Care Atendimento Domiciliar e Audifar Comercial, a última funcionando em Guarulhos, na Grande São Paulo, detectando várias irregularidades trabalhistas, como a falta de registro na Carteira de Trabalho; não concessão de férias; não pagamento de 13º salário; não recolhimento de FGTS; aviso prévio, descanso semanal remunerado, entre outras.

Esse o exemplo a ser seguido. Chega de trabalho compartimentado, isolado e que não assegura resultados concretos e positivos para o combate as fraudes à legislação social vigente, nem mesmo para assegurar ao trabalhador condições dignas e salubres de trabalho onde o labor seja motivo de satisfação prazer e fonte de renda e não meio de morte e ou desenvolvimento de doenças ocupacionais e ou acidentárias.

Esse exemplo é significativo e vale ser seguido, cumprimentado, elogiado e incentivado, porque a solução de todos os nossos problemas e mazelas está na unidade de ações concretas, na solidariedade e na transdisciplinaridade.

Nossa Carta Cidadã já no artigo primeiro enuncia os fundamentos do Estado Democrático de Direito, representado pela República Federativa do Brasil, assegurando, a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, subordinando o capital ao atendimento por primeiro do interesse social coletivo em benefício de toda a sociedade, não dando guarida às pretensões neoliberais de prevalência do lucro especulativo e a qualquer custo, como temos reiteradamente denunciado em nossos artigos.

A atuação fraudulenta de falsas cooperativas de trabalho e de empresas que se exploravam a mão de obra burlando as leis trabalhistas levaram o Ministério Público do Trabalho a ajuizar um conjunto de Ações Civis Públicas com pedido de indenização por dano moral coletivo, na Justiça do Trabalho de São Paulo.

Oito Ações foram protocoladas e envolvem pelo menos 11 cooperativas e 22 empresas beneficiadas com os falsos cooperados, que exerciam atividade subordinada, mas não tinham as garantias trabalhistas previstas em lei. As cooperativas relacionadas são: Cooperevolution, Workcoop, Unicooper, Coopserv, Novacoopserv, Paramédica, Cooperteam, Interação, Coopercintel, Comam e um grupo de entidades lideradas pela Centralcoop. Os dirigentes dessas cooperativas foram arrolados no processo como responsáveis pelas ações fraudulentas.

As Ações decorrem de vários inquéritos e procedimentos investigatórios instituídos no âmbito da Procuradoria Regional do Trabalho da 2ª Região (SP). “São centenas de inquéritos e procedimentos envolvendo empresas que contratam empregados através de falsas cooperativas de trabalho, procedimento que objetiva a redução de custos e sonegação de direitos trabalhistas, previdenciários e de segurança no trabalho”, disse o procurador do Trabalho Luis Henrique Rafael.

O volume de investigações na PRT paulista levou a procuradora-geral do Trabalho, Sandra Lia Simón, a instituir uma força-tarefa de procuradores do Trabalho voltados a combater as cooperativas de mão-de-obra, cuja atuação pouco tem a ver com os verdadeiros princípios do cooperativismo.

Revista **Consultor Jurídico**, 1 de setembro de 2005

Luiz Salvador: é advogado trabalhista, diretor da Abrat, da Alal, da FeNAdv, do Sindicato dos Advogados de São Paulo, membro integrante do corpo técnico do Diap e colaborador da **Consultor Jurídico**

Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/37546,1>> Acesso em: 25/10/2005.