



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Edilberto Hermes de Aguiar

Governança Corporativa: a aplicabilidade do conceito e técnicas em organizações cooperativas

Brasília – DF

2011

Edilberto Hermes de Aguiar

Governança Corporativa: a aplicabilidade do conceito e técnicas em organizações cooperativas

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: MSc. Domingos Spezia

Brasília – DF

2011

Aguiar, Edilberto Hermes de.

Governança Corporativa: a aplicabilidade do conceito e técnicas em organizações cooperativas / Edilberto Hermes de Aguiar. – Brasília, 2011.

68 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Domingos Spezia, Departamento de Administração.

1. Governança Corporativa. 2. Gestão Cooperativa. 3. Processo Decisório. I. Título.

EDILBERTO HERMES DE AGUIAR

Governança Corporativa: a aplicabilidade do conceito e técnicas em organizações cooperativas

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Edilberto Hermes de Aguiar

MSc Domingos Spezia
Professor-Orientador

MSc Vanessa Cabral
Professor-Examinador

Brasília, 20 de julho de 2011

Dedico este trabalho a meu pai, Sebastião Carneiro de Aguiar (*in memoriam*), a rocha de minha família. Sem seu suporte e amor nada me seria possível.

Agradeço a Deus pela benção de ter o acesso que tive a tudo e a todos.

A minha família, minha namorada e meus amigos, e sua nem sempre tão fácil compreensão quanto aos momentos abdicados de nossa essencial convivência.

Também agradeço a meus colegas de curso, alguns desses mencionados pela segunda vez nesses agradecimentos já que se tornaram também amigos estimados.

Não posso furtar-me a agradecer aos professores do departamento de Administração da Universidade de Brasília, em especial aos com que tive maior contato, pelo estímulo, paciência, exemplo e perseverança na missão de ensino, por vezes não tão grata.

E aos meus colaboradores de trabalho, em especial meus chefes, pela compreensão e eventuais, mas essenciais, liberações.

Enfim, a todos os *stakeholders* da minha longa empreitada acadêmica.

RESUMO

O advento das técnicas modernas de gestão trouxe uma série de benefícios à vida social, mas também resultou numa maior complexidade e diversidade dos modelos de organização, assim como de seus relacionamentos e problemas. Um desses relacionamentos essenciais às organizações modernas é o de *agente e principal* (ou *administrador e proprietários*), resultante da separação entre propriedade e gestão. Essa separação tem como sintoma uma série de conflitos e o desenvolvimento de sistemas de controle, que são estudados pelo que se chama Governança Corporativa, um conceito relativamente recente e ainda não plenamente consolidado quanto ao entendimento de seu escopo. Este estudo busca construir uma reflexão sobre o conceito de Governança Corporativa e, em especial, sobre como, e se, é possível sua aplicação às organizações cooperativas, que são empresas particulares quanto ao relacionamento *administrador e proprietários*. Para isso, optou-se por uma abordagem bibliográfica do conceito e a identificação de um processo organizacional no qual ele se faz bastante presente, que é o processo decisório. Para exemplificar a aplicação prática da governança às organizações cooperativas, foi também feito um estudo de caso com uma cooperativa do Distrito Federal, a COOPLEM idiomas. As inferências permitidas pela reflexão bibliográfica do conceito e pela análise do estudo de caso demonstram haver compatibilidade e aplicabilidade das técnicas de governança neste tipo de organização e, ainda, indicam a prática já usual de princípios e mecanismos de governança em cooperativas. O estudo ainda aponta para a necessidade de aprofundamento do tema e para a ampla possibilidade de produção de trabalhos na área.

Palavras-chave: 1. Governança Corporativa. 2. Gestão Cooperativa. 3. Processo Decisório.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Governança Corporativa	18
2.1.1	O Conflito de Agência.....	21
2.1.2	Poder de decisão e propriedade em organizações cooperativas	24
2.2	A Gestão Cooperativa.....	25
2.3	O Processo Decisório	28
2.3.1	Processo decisório em Cooperativas	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	38
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	39
3.3	Participantes do estudo.....	41
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	42
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	45
3.5.1	Entrevista.....	45
3.5.2	Análise das Atas	46
3.5.3	Observação	47
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	62
	REFERÊNCIAS.....	65
	ANEXOS	69
	Anexo A – Organograma Simplificado da COOPLEM Idiomas	69

1 INTRODUÇÃO

Desde a revolução do neolítico, quando o homem, como ser social, desenvolveu arranjos mais pensados e eficientes de organização da forma e habilidades humanas para a produção de um determinado trabalho, a reflexão sobre como realizamos trabalhos e alteramos nosso ambiente é um diferencial da nossa espécie e nos define como seres. Milhares de anos se passaram e até uma ciência surgiu, em tempo relativamente recente, dedicada ao estudo e desenvolvimento do conhecimento sobre a gestão de recursos e idéias em prol da eficiência das organizações humanas. Particularmente, a ciência da Administração, dentre seus vários vieses de estudo, percebe a efetividade como o norte da gestão, ou seja, como gerir organizações produtivas (sejam de bens e/ou serviços) de forma que os recursos sejam utilizados de forma a gerar o melhor resultado possível, de modo empresarial ou administrativamente sustentável.

Assim, diversos modelos de gestão e organização estrutural surgiram, foram e são estudados pela Administração, cada um com suas vantagens e desvantagens reconhecidas, cada um com seu campo de aplicação. Um destes sistemas, surgido, como a maioria dos demais, de forma intuitiva e auto-regulatória por indivíduos que criaram organizações, é o sistema cooperativo de gestão, as atualmente tão faladas cooperativas.

Semelhante à organização comunal do início da civilização ocidental, o sistema cooperativo visa à gestão democrática e distributiva dos benefícios da organização produtiva. A idéia principal é que os cooperados, definidos como os associados/proprietários participantes da organização cooperativa, tenham pleno benefício das facilidades e vantagens possibilitadas pelo sistema de organização coletiva (maior volume de compras e vendas, estabilidade da produção, diversidade de produtos ou serviços, segurança financeira, benefícios mútuos e etc.), sem, contudo, abrir mão de relativa independência e da parcela dos lucros que seria naturalmente destinada ao empresário-proprietário, no caso de uma organização tradicional.

Aparentemente, não existem dados concretos sobre o início ou a primeira experiência de gestão cooperativa assim definida. Para a maioria dos autores que

estudam o tema, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em Manchester, Inglaterra, um grupo de tecelões fundado em dezembro de 1844 como resistência à excessiva exploração característica do modelo industrial daquele momento, é apontada como a primeira cooperativa formalizada, mas não apresentava todos os parâmetros que posteriormente definiriam uma organização cooperada. Modernamente, as idéias cooperativistas começaram a ser pensadas sob influência do pensamento econômico e social dos chamados socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX. Sobre isso, Bernardo Rocha (1999) diz que foi no ambiente fecundo do surgimento de movimentos sociais (liberalismo econômico no qual a Europa Ocidental se encontrava no século XVIII), que teve origem o movimento cooperativo sob os efeitos das conseqüências sociais da Revolução Industrial. Este movimento teve como pressupostos básicos a solidariedade, a eqüidade, o trabalho em grupo e a liberdade e, como principais idealizadores Owen, Fourier, Buchez, Blanc.

No Brasil, as experiências cooperativas modernas iniciam-se no fim do século XIX e, depois de um início tímido e, até certo ponto, aleatório, hoje o sistema cooperativo brasileiro conta com mais de 6.600 cooperativas espalhadas por todo o território nacional, que abrangem mais de nove milhões de cooperados (OCB, 2010).

No entanto, a produção de conhecimento sobre as singularidades do modelo de gestão cooperativa ainda é pequena comparada à sua crescente influencia econômica e ideológica. Ainda, como a maior parte da produção intelectual sobre administração de empresas é focada na organização tradicional, a produção de conhecimento e instrumental específico para a análise dos casos de gestão cooperativa sofre com a necessidade de adequação de conceitos oriundos e, muitas vezes, específicos para as situações vivenciadas por empresas tradicionais.

Esse é o caso do termo Governança Corporativa que, mesmo em sua concepção teórica, comporta em suas definições e explicações mais comuns conceitos e estruturas estranhos e inaplicáveis no caso das cooperativas, como os termos acionistas minoritários, controladores, aquisições e investidores externos.

Considerando a restrição do escopo deste estudo, a conceituação dos termos cooperativismo, gestão cooperativista e Governança Corporativa foi tratada com a visão contemporânea do tema, utilizando-se, para tanto, de fontes de

publicação relativamente recente, bem como oriundas de organismos e institutos atuantes no cenário administrativo nacional.

1.1 Contextualização

O Sistema Cooperativista nacional passa por um momento significativo em seu desenvolvimento. O governo brasileiro estimula a criação de Políticas estaduais voltadas para o desenvolvimento e criação de cooperativas em diversas regiões do país, particularmente as de menor desempenho econômico, como forma de desenvolvimento e inclusão social. Atualmente, além das diversas ações e políticas dos governos estaduais, o governo federal, por meio do MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, executa um programa específico de fomento ao sistema cooperativo, baseado no fortalecimento das cooperativas de crédito (Planejamento, 2011). Em 1998, foi criada a Sescop, um novo membro do chamado “sistema S” – conjunto de instituições de serviço social autônomo – especificamente voltada para a questão do cooperativismo, o que demonstra o status de importância estratégica que o tema hoje possui.

Ainda, a organização cooperativa está bastante vinculada à economia social¹, modelo socioeconômico em voga nas últimas décadas por prezar a sustentabilidade social e ambiental acima dos lucros financeiros. Como descrito no sítio da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, órgão responsável pela representação do sistema cooperativo brasileiro, o cooperativismo é (OCB, 2010):

um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social... sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

O desempenho do sistema cooperativo brasileiro é notável também em números. Conforme a revista *Gestão Cooperativa* da OCB (acesso em 21/05/2011),

¹ Economia social é um termo de amplo significado vinculado ao dito 3º setor, e refere-se, mais comumente, à economia solidária, ou seja, às práticas econômicas privadas de pequena escala em que o ganho econômico é distribuído com base nos princípios de justiça, merecimento, qualidade e necessidade, e não na ampliação e concentração do lucro. Para aprofundamento sobre o tema, buscar LECHAT, NOËLLE MARIE P.. *Economia Social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?* Civitas – Revista de Ciências Sociais, vol. 2 nº 1. RS, 2002.

o cooperativismo está presente nas 27 unidades da Federação, vincula 6,79 milhões de cooperados em aproximadamente 200 mil empregados contratados. A produção oriunda de cooperativas é responsável por aproximadamente 6% do PIB nacional e suas exportações representaram 2,253 bilhões de dólares no ano de 2009, com clara tendência de crescimento, conforme dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (acesso em 12/05/2011) e da Organização de Cooperativas do Brasil (acesso em 21/05/2011).

Em um momento em que o sistema de organização em cooperativas é visto como alternativa de produção e organização social por parte da sociedade e do governo, o estudo e compreensão do modelo administrativo de cooperativas e suas possíveis falhas e aprimoramentos é bastante relevante. O número de cooperativas cresce singularmente no Brasil e o tamanho e complexidade dessas organizações que, não raramente, galgam um significativo sucesso comercial, também aumenta e torna-se cada vez mais expressivo no cenário econômico.

Não obstante o sucesso do modelo, as maiores cooperativas do país desenvolvem modelos administrativos diferenciados e, não raramente, profissionalizam a gestão da organização. Nestes casos, a extensa maioria dos cooperados, sócios do capital da cooperativa, em definição geral, fica distante das decisões de gestão da organização, limitando severamente sua participação às assembleias gerais.

Caracteriza-se então uma separação entre propriedade e administração. O conflito refere-se à própria delegação de poder e à conseqüente modificação do processo decisório que, para parte das decisões, torna-se tradicional, exercido por um gestor ou por um diretoria ou conselho e executivo. Além da perda de parte do controle das decisões, existe aí um conflito cultural, já que, agora, quem toma parte das decisões não é proprietário do negócio.

Fenômeno constante nas empresas tradicionais, essa separação está normalmente vinculada à abertura da empresa ao mercado de ações e a ampliação do número de investidores, cotistas e controladores, situação bastante característica da economia de mercado (DI MICELI, 2004).

O estudo desse fenômeno não é novo. O conhecimento da estrutura de capital das empresas modernas tem sido o alvo de diversas pesquisas,

particularmente nos países industrializados há mais tempo como Inglaterra, EEUU e Alemanha. A produção de artigos sobre o tema forjou conceitos modernos como a teoria da Agência, Custos de Agência e Governança Corporativa.

No entanto, como o foco deste constructo teórico são as empresas privadas de capital aberto, entendidas como familiares, limitadas, ou sociedades anônimas, a aplicação destes conceitos e do conhecimento a eles atrelado é limitada a uma caracterização teórica da organização e de seus *stakeholders*, restringindo seu significado inadequadamente. O conhecimento construído sobre a Governança Corporativa é um exemplo desta limitação conceitual, já que o conceito mais comum do termo limita sua aplicação às organizações tradicionais.

Mesmo existindo, em organizações cooperativas, fenômenos e situações previstas genericamente na teoria de Governança Corporativa, o arcabouço teórico sobre o tema não pode ser adequadamente utilizado, apenas por uma restrição teórica do conceito como formulado hoje. Por conseqüência, há uma defasagem do conhecimento sobre o sistema de gestão cooperativa neste tema.

O tema Governança Corporativa tem tido seus estudos intensificados a partir da década de 1980, tendo em vista o fenômeno geral de globalização dos mercados e o crescimento do modelo de organização moderna, cuja propriedade é diluída e negociada em títulos no mercado e a gestão é profissionalizada por executivos que, geralmente, não possuem ações das empresas onde atuam. Com o crescimento desse modelo, os investidores institucionais têm exigido cada vez mais garantias e informações confiáveis sobre o desempenho dos gestores, e sobre a sincronia entre suas intenções e as dos acionistas. A divulgação dos escândalos corporativos, com fraudes de demonstrações contábeis e ativos inexistentes, ocorrida nos mercados americano e europeu em 2002 e 2003 reforçou ainda mais o interesse acadêmico e institucional sobre as medidas de Governança Corporativa, movimento natural dos investidores que buscavam limitadores das administrações irregulares que ocasionaram aqueles escândalos. Conforme menciona Carlsson (2001, p.3 apud TRETER e KELM, 2004):

O tema da Governança Corporativa é tão pertinente às organizações na atualidade que Carlsson (2001) chega a sugerir que se o século XIX foi a era dos empreendedores e o século XX foi a era do gerenciamento, o século XXI será a era da Governança Corporativa, definida por ele como a forma pela qual o poder será exercido em todas as corporações do mundo.

Com o grande crescimento das empresas cooperativas, sua participação cada vez mais influente em mercados diversos e mesmo na política econômica nacional, é necessário um ferramental mais concreto e robusto para o entendimento de suas estruturas características e do funcionamento do seu bem sucedido modelo de gestão. A aplicação de conceitos moldados inicialmente a partir da observação de empresas tradicionais, com eventuais adaptações necessárias, torna-se portanto uma estratégia racional e positiva.

Assim, verificar a aplicabilidade dos conceitos aqui listados de conflito de agência e Governança Corporativa às situações de gestão administrativa de empresas cooperativas é um passo necessário para a ampliação do conhecimento sobre este modelo de gestão, desenvolvendo as possibilidades de pesquisa e construção teórica sobre um modelo gerencial pouco estudado mas de bastante sucesso real.

1.2 Formulação do problema

Com o crescimento de uma cooperativa de sucesso e o conseqüente aumento de sua complexidade, outras instâncias deliberativas, como os conselhos, apresentam-se como adaptações na busca de uma gestão de qualidade, participativa e que atenda o interesse de um número cada vez maior de cooperados. O crescimento das empresas é seguido não só pelo aumento da complexidade de sua gestão, mas também pelo distanciamento de parte dos cooperados das decisões mais corriqueiras da administração. Mas, “ao mesmo tempo em que as cooperativas demandam gerentes qualificados para tratar dos complexos problemas da organização, existe uma forte propensão em manter o corpo gerencial formado por cooperados” (ZYLBERSZTAJN, 1994, p. 23), resultando em um significativo conflito de intenções.

Este conflito, tratando-se de uma empresa privada de capital aberto, seria identificável como o conflito de Agência, ou de *Agency*, na nomenclatura estrangeira. Conforme aduzimos claramente de Jensen (2000), o conflito de agência surge quando os controladores ou proprietários de uma organização (principal) contratam uma pessoa ou grupo para executar sua gestão (agente), delegando a estes

contratados certa autoridade sobre a administração do negócio. A intenção, evidentemente, é que o contratado maximize resultados e traga melhorias no desempenho da organização, assumindo-se que este é dono de uma expertise que o principal não domina ou não quer exercer. No entanto, é possível que o contratado para administração do negócio aja por interesse próprio, ou tenha uma visão radicalmente diferente dos proprietários sobre uma situação, caracterizando aí o conflito.

Tratando-se, no entanto, de uma cooperativa, a situação em menção não se enquadra adequadamente no conceito de **conflito de agência** por duas diferenças principais: não há uma separação total do direito de propriedade e administração, e o direito de propriedade não é negociável em mercado. E, muito embora o conflito exista, não é estudado apenas por uma restrição conceitual.

Além desta limitação primariamente científica - e não pragmática -, o conceito de **Governança Corporativa** também não é plenamente aplicado às organizações cooperativas, basicamente por ser um conceito baseado na definição de *Agency* e, portanto, limitado também às organizações tradicionais.

Não obstante, o surgimento de adequações administrativas nas organizações cooperativas, ditas customizações do processo, já indica uma reestruturação intencional do sistema administrativo, justamente para minimizar ou eliminar o conflito entre os portadores da propriedade – todos os cooperados – e os portadores do exercício da gestão – os cooperados ocupantes de cargos administrativos –. Essa ação pode, sob certa análise, enquadrar-se como uma ação de Governança Corporativa, ou seja, a modificação da estrutura de gestão ou a criação de mecanismos de controle para a minimização do conflito.

Portanto, evidenciam-se duas categorias conceituais, conflito de agência e Governança Corporativa, que não se aplicam ao sistema cooperativo por restrição em sua definição conceitual. No entanto, fenômenos que podem ser descritos de forma muito próxima ou idêntica aos objetos dos conceitos mencionados ocorrem nessas organizações. Então qual a justificativa para a não aplicação dos conceitos ou não abrangência dos fenômenos em sua descrição mais comum?

Para observar e caracterizar o conflito entre proprietários e gestores nessas organizações e com quais medidas ele foi tratado, devemos separar os

processos internos da organização em unidades analisáveis individualmente, objetivando identificar e isolar processos que evidenciem a adequação consciente do modelo cooperativo de gestão. Como já mencionado, um dos processos presentes e mais importantes em qualquer organização e, em certo formato, muito específico das organizações cooperativas, é seu processo decisório.

Assim, a análise o processo decisório de uma organização e suas adaptações atuais – ou potenciais – pode ser um instrumento que possibilite estabelecer uma relação entre o conflito existente nas organizações cooperativas e os conceitos de *Agency* e Governança Corporativa.

Cabe aqui, portanto, como construção de conhecimento, a reflexão: **É possível a ampliação do conceito de Governança Corporativa para empresas de regime cooperativo, tendo como base a análise de seu processo decisório?**

1.3 Objetivo Geral

Discutir os diversos conceitos de Governança Corporativa propondo uma reflexão sobre sua aplicabilidade acerca das organizações cooperativas, através da análise de seu processo decisório.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Apresentar e discutir o conceito de Governança Corporativa por meio da comparação dos diversos conceitos existentes;
- b) Identificar, através da análise do processo decisório, se o conceito de conflito de agência é aplicável a empresas cooperativas;
- c) Identificar situações ocorrentes na gestão cooperativa que remetam à caracterização de mecanismos de Governança Corporativa;

1.5 Justificativa

A apuração do conhecimento sobre o sistema de gestão cooperativista se apresenta pertinente tendo em vista o relevante papel que tal sistema tem exercido como política social. Ainda, a organização cooperativa está bastante vinculada à economia social, modelo socioeconômico em voga nas últimas décadas por prezar a sustentabilidade social e ambiental acima dos lucros financeiros.

Outro fator de interesse é a singularidade do sistema de gestão que, por não ser baseado no atendimento das expectativas dos acionistas é um sistema relativamente pouco estudado, fora sua aplicação no agronegócio, e representa uma alternativa de gestão com significativo potencial de desenvolvimento e com grandes possibilidades de contribuição aos estudos sobre gestão organizacional. Suas técnicas e práticas de gestão podem representar alternativas aplicáveis ou adaptáveis à gestão tradicional, ou podem ser melhoradas com influências dos modelos mais tradicionais, em um diálogo cujo resultado será, certamente, positivo para os gestores e para a ciência administrativa como um todo.

No entanto, os estudos sobre gestão estão basicamente voltados para as empresas tradicionais e, embora muitas das situações e técnicas estudadas sejam cambiáveis e aplicáveis a quase todo tipo de organização, alguns conceitos e seus estudos são limitados, gerando uma restrição científica à sua aplicação no estudo de organizações cooperativas. Um exemplo notável é o termo Governança Corporativa, cuja definição conceitual mais comum limita seu escopo às organizações tradicionais, mesmo com a existência de situações análogas àquelas descritas no conceito já constatadas em organizações cooperativas.

A Governança Corporativa teve seus estudos reforçados a partir da intensificação do fenômeno de globalização dos mercados e a ampliação do modelo moderno de organização, com propriedade diluída e negociada em títulos, e gestão profissionalizada. Os escândalos corporativos de 2002 e 2003, incluindo fraudes e inexistência de ativos reforçou o interesse acadêmico e institucional sobre o tema.

Assim, a revisão do conceito de Governança Corporativa e de alguns outros a ele relacionados intimamente, como o de conflito de agência, em busca de um entendimento amplo do fenômeno e a verificação, assim possível, da sua

ocorrência dentro do sistema de gestão cooperativa, é essencial para a ampliação do ferramental teórico disponível para a construção do conhecimento sobre aquele modelo. Este trabalho contribui, portanto para o aprimoramento do entendimento das suas particularidades, bem como indicar caminhos de integração deste com o conceito de Governança Corporativa e seus mecanismos, em prol da construção de um conhecimento mais sólido sobre ambos os temas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

O conceito de Governança Corporativa não é novo, mas teve seu desenvolvimento e conhecimento consolidado a partir da década de 1980. Sua origem está ligada à identificação da freqüência do conflito de agência e a necessidade de sua solução, considerando que a existência do conflito é uma certeza quando existe a separação entre propriedade e controle. Baseia-se na Teoria da agência e, portanto, no estudo do conflito. Objetiva o desenvolvimento de mecanismos de monitoramento, estímulo e controle dos gestores administrativos pelos controladores, já que os acionistas, nessa estrutura, distanciam-se da execução e administração direta da organização e, conseqüentemente, da origem de informações de seu negócio. Conforme menciona Carlsson (2001, p.3 apud TRETER e KELM, 2004):

O tema da Governança Corporativa é tão pertinente às organizações na atualidade que Carlsson (2001) chega a sugerir que se o século XIX foi a era dos empreendedores e o século XX foi a era do gerenciamento, o século XXI será a era da Governança Corporativa, definida por ele como a forma pela qual o poder será exercido em todas as corporações do mundo.

Conforme definem Shleifer e Vishny (1996, p. 2), sob um ponto de análise mais financista, a “Governança Corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento”. Já Jensen (2000) estabelece um conceito mais amplo e administrativo sobre governança, o qual, embora mais sucinto, possibilita uma compreensão muito além do esquema financeiro ou contratual da relação entre proprietários e gestores: “governança é a estrutura de controle de alto nível...”. Este conceito bastante reduzido engloba o sentido geral do termo, mais claro nas palavras de Treter e Kelm (2004, p. 2):

Governança Corporativa é entendida como um conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar as relações entre proprietários, gestores e geridos, tendo em vista a separação entre o controle e a propriedade. Como mecanismo interno, destaca-se a atuação dos Conselhos de Administração e como mecanismo externo pode-se citar a divulgação de informações periódicas sobre a organização.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC –, entidade criada em 1995 que busca centralizar e divulgar os conceitos e práticas de

Governança Corporativa no Brasil, trabalha com a seguinte definição: “Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. No sítio do Instituto também é possível encontrar, como definição (IBGC, 2011):

Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

A boa Governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o Conselho Fiscal.

Assim, tendo o conceito de Governança Corporativa clarificado, sabe-se que ele remonta à relação entre propriedade e gestão, ao conflito de agência, e à necessidade de controle dos gestores, como podemos aduzir do trecho (DI MICELI, 2004, p. 31 e 32): “Sob a perspectiva da teoria de agência... a Governança Corporativa é entendida como a tentativa de minimizar os custos decorrentes do problema de agência dos gestores”.

Ainda de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa os sistemas de governança praticados no mundo atualmente podem ser assim divididos (IBGC, 2011):

Outsider System (acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia). Sistema de Governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido):

- Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas;
- Papel importante do mercado de ações na economia;
- Ativismo e grande porte dos investidores institucionais;
- Foco na maximização do retorno para os acionistas (shareholder oriented).

Insider System (grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias diretamente ou via pessoas de sua indicação). Sistema de Governança da Europa Continental e Japão:

- Estrutura de propriedade mais concentrada;
- Presença de conglomerados industriais-financeiros;
- Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais;

- Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros stakeholders não financeiros, principalmente funcionários (stakeholder oriented).

Cabe salientar que a Governança Corporativa não se aplica e lida apenas com a problemática ligada ao conflito de agência. Existe ainda uma teoria que prega uma visão mais abrangente de governança, que inclui outros participantes diretos e indiretos da organização, a teoria dos *stakeholders*² de governança. Esta teoria, basicamente, afirma que qualquer organização com estrutura de capital de firma, ou seja, de propriedade dispersa em mercado, constitui um sistema de governança (SIFERT FILHO, 1998). Também conhecida como a teoria de equilíbrio dos interesses dos públicos afetados pela companhia, é defendida por autores diversos e aplicada em alguns países da Europa, e não será tratada nesta monografia por uma definição de limitação de escopo, já que, a expansão da problemática tratada pelo estudo de governança não se aplica ao presente estudo, tendo em vista que intenciona-se aqui apenas abranger o escopo de tratamento e investigação do relacionamento entre propriedade e gestão. Neste trabalho, limitado a seu foco, será dado um tratamento objetivo aos temas de Governança Corporativa enquanto identificação e solução dos problemas de *Agency*.

Assim, foram abordados dois conceitos intrinsecamente ligados, já que, do ponto de vista teórico, o termo conflito de agência é constituinte semântico do conceito de Governança Corporativa, conforme o entendimento da grande maioria dos autores consultados. Para maior esclarecimento dessa ligação, o conflito de agência, enquanto constructo teórico, demanda um breve tratamento específico, já que será parte do instrumental utilizado nessa monografia.

² Teoria dos *stakeholders* é uma interpretação ampla de todos os grupos que participam do negócio da empresa e sem a qual a empresa deixaria de existir ou teria dificuldades de funcionamento e processo. Para maiores informações sobre a aplicação da teoria no tema de Governança Corporativa, consultar FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. Handbook of strategic management. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.; bem como, para uma visão crítica à teoria, JENSEN, Michael. A Theory Of The Firm: governance, residual claims, and organizational forms. 1. ed. Harvard University Press, 2001.

2.1.1 O Conflito de Agência

Conforme já exposto, é possível que o contratado para administração do negócio aja por interesse próprio, ou tenha uma visão radicalmente diferente dos proprietários sobre uma situação. Neste caso, existe um conflito entre o(s) proprietário(s) – stockholders – e o administrador portador do poder executivo, configurando assim o conflito de agência. Hendriksen e Breda (1999) explicam que o conflito de agência se caracteriza quando o agente desconsidera as premissas e interesses do principal, atividade para a qual foi contratado, e não demonstra, na prática, o comportamento desejado ou esperado pelo principal.

O termo conflito de agência vem da teoria da Agência, que analisa os conflitos entre gestores/administradores de organizações e seus shareholders, constituídos de proprietários e acionistas em diversos níveis, conforme se aduz de Segatto-Mendes e Carvalho Rocha (2005, p. 173):

A teoria da agência analisa os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle do capital. Essa possibilidade de não-participação do acionista no gerenciamento da empresa é bem representada pela sociedade por ações, que limita a responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu.

...

Por conseguinte, a teoria de agência apresenta-se como um arcabouço teórico voltado para análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle do capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos.

A Teoria da Agência ou Teoria do Agente-Principal, conforme cita Jensen (2000) foi desenvolvida por Jensen e Meckling (1976) e tem como premissa básica a existência de um mercado e relações estabelecidas por contratos bilaterais firmados entre os agentes econômicos e os gestores de negócios ou empresas. Por este ponto de partida, toda a atividade econômica reduzir-se ia a uma série de contratos firmados ou rompidos a qualquer momento por qualquer uma das partes. Seu foco principal é no relacionamento entre agente e principal, definidos como os administradores de negócios alheios e os proprietários ou participantes de sociedades proprietárias, respectivamente. Neste cenário, o agente dispõe de informações privilegiadas, oriundas da lida do negócio e do mercado em seu papel de gestão da empresa. Suas ações afetam o bem-estar entre as partes já que influem diretamente no rendimento dos negócios ou títulos de propriedade dos

principais que, distantes da gestão negocial, dificilmente teriam acesso a essas informações.

A produção acadêmica sobre o tema indica a existência de diversos tipos de problemas de agencia, sendo que cada autor, de acordo com sua abordagem (mais organizacional, mais financista, mas econômica ou mesmo mais pragmática), elenca um grupo de conflitos mais comuns. De fato, tendo em vista a amplitude das conceituações mais comuns do termo, uma enorme gama de situações freqüentemente existentes em organizações modernas é caracterizável como conflitos de agencia.

Um caso comum de conflito de agência é o de assimetria informacional, que ocorre quando os principais - proprietários ou acionistas – não têm o mesmo nível de informação, sobre o negócio ou mercado, que os executivos gestores da empresa, deixando estes últimos em vantagem sobre os principais. Sobre o problema da assimetria informacional, Custódio, Toledo Filho, Tinoco e Elias (2006) afirmam:

O modelo teórico da firma postula que o proprietário pode, a princípio, ter à sua disposição toda as informações que lhe convier, já que se parte do pressuposto de que elas existem e estão à disposição. Nesse sentido, como os agentes (investidor e gestor) são a mesma pessoa, não existe assimetria informacional entre eles. Afirmação correta? Não. Hendriksen e Van Breda (1999, p.139) apontam que esse problema existe e ocorre “quando nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas conseqüências não são por elas consideradas”. É o caso, por exemplo, dos acionistas minoritários de uma S.A. que não possuem o mesmo nível de informação dos executivos responsáveis pela gestão dos seus negócios, acerca dos planos, ações e questões do cotidiano da empresa. [...] independentemente da estrutura organizacional e dos níveis hierárquicos que existam, as empresas estão sujeitas a padecer do problema da assimetria informacional.

Segundo Di Miceli (2004), o conflito de agência pode ser caracterizado e minimizado com alguns instrumentos de governança, que representam a montagem de uma estrutura que controle e limite as ações do administrador, bem como garanta a fidelidade das informações recebidas pelos stockholders sobre a gestão da companhia. No entanto, a montagem de tal estrutura implica em custos, nomeados de Custos de Agência ou custos de *Agency* (DI MICELI, 2004, p. 31 e 32).

[...] Jensen e Meckling (1976, p. 308), 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. No caso da relação entre

acionistas e gestores, os acionistas podem limitar as divergências monitorando as atividades dos executivos e estabelecendo incentivos contratuais apropriados para eles. Desta forma, os acionistas incorrem em custos para alinhar os interesses dos gestores aos seus, que são chamados de custos de agência. Segundo Jensen, os custos de agência são a soma dos:

1. Custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente;
2. Gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;
3. Gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais ao mesmo;
4. Perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

Também na listagem dos custos de agência, a publicação do Banco Central do Brasil é bastante clara (BCB, 2009. p. 40):

Os custos de agência estão associados à construção e manutenção de mecanismos de monitoramento das atividades do agente; a pagamentos necessários para suportar os esquemas de incentivo para alinhamento de interesses do agente; a instrumentos e recursos utilizados pelo agente para garantir que não tomará ações em prejuízo do principal; e a perdas residuais decorrentes de outros fatores que podem reduzir o benefício esperado pelo principal.

Tal situação é bastante comum nas organizações tradicionais e, identificada e analisada, encontra na teoria da Governança Corporativa uma série de mecanismos de prevenção e solução. Não obstante que demande uma certa extensão de custos e a formatação de estruturas e mecanismos adequados a seu tratamento, os conflitos de agência são, em geral, contornáveis ou controláveis, tendo em vista o conhecimento já construído sobre sua ocorrência e os mecanismos propostos pelos estudos de governança.

Assim, os conceitos de conflito de agência e Gestão Corporativa podem ser, sob certa medida, entendidos como conceitos reflexivos, na medida em que representam uma relação de causa e consequência. Os conflitos de agência nas empresas se estabelecem a partir da delegação das competências para tomadas de decisão aos agentes, e quando estes decidem e agem em prol de seus interesses particulares, em detrimento do interesse ou da preservação dos proprietários ou stockholders; a Governança Corporativa ocorre quando mecanismos e medidas institucionais são tomadas para evitar que isso aconteça.

2.1.2 Poder de decisão e propriedade em organizações cooperativas

A decisão e o controle nas organizações estão intrinsecamente vinculados à autoridade para tomar decisões e a capacidade de fazê-las ter efeito. Esse poder pode ser delegado, formal ou informalmente, caracterizando dois modelos de autoridade: a formal e a real (AGHION; TIROLE, 1997).

A autoridade formal confere ao seu detentor o direito de decisão reconhecido pelas normas e/ou regulamento formalmente aceitos. Neste caso, existe previsão de um ordenamento para o status do tomador de decisão, e o reconhecimento da validade de suas decisões é reconhecível para os que estão subordinados ao regulamento na qual é previsto. A real refere-se à efetividade das decisões, e pode ou não ser previsto em algum meio formal. Idealmente, ambos os modelos encontram-se consolidados no mesmo órgão ou pessoa.

Em uma organização, o proprietário detém os direitos de controle que garantem a ele a autoridade formal, mas não necessariamente a autoridade real. “Entretanto, por não dispor de todas as informações e a capacidade de processá-las, este direito de controle não é, via de regra, exercido em sua plenitude, ou seja, a autoridade real é, em parte, delegada para outros agentes” (COSTA, 2010. p.6).

Em uma empresa cooperativa, a primeira estruturação de poder e organização é a coletiva, com decisões colegiadas, assembleia, conselhos e órgãos dirigidos por cooperados. Em geral, a primeira constituição da estrutura administrativa é quase que completamente composta por cooperados, se não pela imediata necessidade de organização coletiva com baixo custo, pela definição legal da constituição básica de uma cooperativa (Lei 5764/71). O mesmo pode ocorrer em uma organização tradicional, em que, por vezes, “os proprietários, para fins de otimização do processo diretivo, delegam formalmente essa autoridade para um grupo (conselho de administração) decidir sobre o controle e gestão da empresa em seu nome” (Idem. p.6).

Uma situação característica de organizações cooperativas é quanto à realização da propriedade (capital social), que, diferentemente de um contrato societário tradicional, ocorre através de um contrato formal de adesão à cooperativa. Este contrato não apresenta uma descrição minuciosa dos direitos do sócio-

cooperado, mas ainda assim concretiza sua propriedade já que, a partir dele, o cooperado torna-se possuidor de cotas da empresa (COOK, 1995, apud LAZZARINI, BIALOWKORSKI NETO e CHADDAD, 1999). Estas podem ser valoradas e calculadas de acordo com a contabilidade da organização, mas não podem ser negociadas em mercado, já que não consistem em ações ou títulos de propriedades propriamente ditos.

Em ambos os casos, quando os proprietários definem um conselho de administração para exercer parte dos direitos de controle, decisões e atribuições administrativas da organização, está consolidada a separação entre propriedade e controle (BERLE; MEANS, 1932, apud ZYLBERSZTAJN, 1994). Mesmo mantendo residual das decisões em seu escopo, os proprietários distanciam-se de parte das decisões da administração da organização, agora delegadas a um grupo de administradores, profissionais ou não.

Está aí caracterizado, conforme descreve Jensen e Meckling (1976, apud DI MICELI, 2004), o relacionamento de agência, que é a relação entre os portadores do poder administrativo delegado e os proprietários do negócio. Os autores descrevem o relacionamento de agência como “um contrato onde 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”.

2.2 A Gestão Cooperativa

O sistema cooperativo apresenta algumas evidentes vantagens sobre os modelos tradicionais de gestão, como o envolvimento mais efetivo e constante do colaborador com as políticas e práticas de gestão da organização, a eliminação do empresário controlador do meio de produção e a divisão “igualitária” dos dividendos da produção. Não obstante, apresenta também problemas e questões que merecem atenção para o aprimoramento do modelo, como a morosidade das discussões em decisões coletivas, a descontinuidade estratégica e o muito freqüente amadorismo administrativo.

Diversos estudos sobre o sistema cooperativo de gestão já foram publicados por autores importantes. Podemos citar: Bernardo Rocha (1999), Bertolin e Santos (2008), Lazzarini (1999) dentre outros. Em grande parte voltados para as cooperativas de agronegócios, os estudos apontam uma série de peculiaridades deste sistema, sempre elencando suas peculiaridades quanto à divisão da gestão e propriedade.

Como um sistema bastante democrático de gestão, o cooperativismo se apresenta como um dos principais expoentes da dita economia social. Mesmo os níveis de participação dos associados nos processos de decisão das políticas e ações da organização sendo bastante diversos, sempre são permeados por uma filosofia democrática que faz parte dos princípios do sistema cooperativo e busca incentivar a participação de todos os associados nas decisões da empresa (SAPOVICIS; SOUZA, 2004).

Assim, traçam-se aqui algumas características da gestão cooperativa que a diferencia dos modelos tradicionais de gestão: pulverização da propriedade, controle exercido pelos trabalhadores direta ou indiretamente, igualdade de voto dos associados independente da cota de capital e divisão “igualitária” dos lucros da produção e dos excedentes. Além de características comuns de gestão, a “comunidade” de organizações cooperativas, reconhecida como sistema cooperativo brasileiro, elenca uma série pré-definida de princípios que devem ser seguidos:

1º - Adesão voluntária e livre. Este princípio define cooperativas como organizações abertas à participação de todos, independentemente de sexo, raça, classe social, opção política ou religiosa. Basta a adesão consciente e de própria vontade ao sistema, e aceitação dos demais princípios do sistema.

2º - Gestão democrática. Princípio e característica do sistema. As discussões e votações ocorrem em assembléia, os representantes e administradores são eleitos, dentre os cooperados. Cada cooperado representa um voto, independentemente das cotas individuais ou da participação na produção.

3º - Participação econômica dos membros. Todos contribuem igualmente para a formação do capital da cooperativa, que é controlado democraticamente.

4º - Autonomia e independência; A organização é controlada por seus cooperados, e independente de capital externo.

5º - Educação, formação e informação; A formação de seus partícipes é objetivo permanente da cooperativa. A formação inclui conhecimento sobre o sistema cooperativo e práticas de gestão até técnicas de produção ou mesmo alfabetização e educação básica. Buscam também a ampliação da cultura cooperativista.

6º - Intercooperação. Intercambio de informações, práticas e modelos entre cooperativas diversas, objetivando fortalecimento das organizações e, conseqüentemente, do sistema e da cultura cooperativista.

7º - Interesse pela comunidade. As cooperativas também buscam o melhoramento das comunidades nas quais são imersas ou das quais são oriundas, através de ações, parcerias e programas de responsabilidade social e ambiental.

Singer (2000) afirma que para que a autogestão, característica do sistema, torne-se efetiva, é necessário que todos os participantes tomem conhecimento do que ocorre na organização, quais alternativas e que parâmetros existem e devem ser ponderados. Esta situação é bastante utópica na maioria das cooperativas existentes, visto que os problemas e situações pelos quais uma organização moderna passa abrangem desde questões estratégicas e financeiras de longo prazo a questões imediatas de marketing e posicionamento, além das questões técnicas envolvidas na produção e gerenciamento do negócio.

Na prática, toda essa gama de conhecimentos diversos dificilmente será dominada por cada um dos associados que, geralmente, tem um conhecimento sobre cada assunto bastante fragmentado, informal e, não raramente, equivocado. Não obstante, o maior inimigo da eficiência da gestão cooperativa ainda é o desinteresse dos cooperados, algo bastante freqüente.

Para superação dessa limitação, a estrutura de organizações cooperativas prevê a existência de conselhos, geralmente com funções específicas como administração, fiscalização e controle, aprimoramento de processos, etc. Normalmente, estes conselhos são compostos exclusivamente por membros cooperados, eleitos em assembléia e com mandatos temporários. Parte dessa estrutura é prevista em lei (5.764/71). Mas novos conselhos, além dos legalmente

previstos, podem ser criados para adequação ao funcionamento e cultura organizacional de cada cooperativa.

A existência desses conselhos objetiva, além do controle e fiscalização, a otimização dos processos administrativos que ocorrem dentro de qualquer empresa. Implicam também em um sistema que agiliza e facilita a decisão e execução de algumas tarefas, abrindo espaço para um cenário de especialização administrativa, com órgãos e gestores elencados para funções específicas dentro da estrutura organizacional.

2.3 O Processo Decisório

Para autores como G. Morgan (1996), as organizações, como as entendemos genericamente, são basicamente grandes sistemas para a tomada de decisão e este é seu propósito administrativo. Outros autores aderem ao consenso geral de que o processo de tomada de decisão é uma atividade freqüente da administração e inerente às organizações. O consenso reside na interpretação contemporânea da relevância fundamental do processo que culmina na definição de uma decisão que molda, em maior ou menor escala, o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo.

Além de uma atividade inexorável e constante da existência humana – tomamos decisões a todo instante – o processo decisório tem especial relevância nas organizações, até mesmo por sua representação de atividade social. A abrangência das decisões de uma empresa atinge diretamente todos os participantes dela e tem efeitos diretos e indiretos em todos os *stakeholders* de sua abrangência. A relevância da atividade de tomada de decisão é tão grande no ambiente organizacional que pode mesmo ser pragmaticamente confundida com a noção básica de administração do negócio. A freqüência do processo de tomada de decisão em uma organização é tão alta que este poderia, sob um ponto de vista pouco discutível, ser mesmo identificado como sua principal atividade (FREITAS; KLADIS, 1995).

Assim, a sobrevivência e desempenho da organização no mercado são dependentes diretos de seu processo decisório. Em um mercado competitivo, as decisões estratégicas e táticas de uma organização resultam na utilização eficiente ou ineficiente dos recursos disponíveis e no bom ou mau desempenho geral de sua operação.

Contemporaneamente, como toda atividade ou fenômeno, a tomada de decisão é entendida e estudada como um processo e, portanto, pode ser sistematizada com entradas, tratamentos e saídas ou resultados. Não obstante, a forma como este processo ocorre é objeto de estudo de diversos autores e existem diversas formas justificadas e racionais de explicação ou entendimento desta atividade.

Nesta tentativa, vários são os modelos de formação do processo decisório disponíveis na literatura, como citamos os conhecidos de Mintzberg, de Guilford e o de Simon.

A qualidade das informações recebidas pelo decisor, sua tempestividade, o conhecimento dos recursos disponíveis, sua habilidade de conjectura e conhecimento, bem como sua estrutura de raciocínio são variáveis de pleno impacto sobre o resultado do processo decisório.

Notadamente, o que marca nosso tempo atual é a disponibilidade e velocidade de divulgação de informações providas pelas tecnologias eletrônicas de comunicação e TI. As organizações, como sistemas abertos e em constante mudança e readaptação, foram e são particularmente afetadas por este desenvolvimento tecnológico. Seus negócios e, principalmente, suas decisões, hoje, dependem intrinsecamente da gestão e manipulação das informações disponíveis.

Neste ambiente, o processo decisório, qualquer que seja sua abordagem sistemática, demanda e é baseado em informações percebidas pelo agente tomador de decisão que, conforme um tratamento racional (ou racionalizável), busca definir ações e estratégias para atingir o melhor resultado possível. Essas informações atualmente abundantes devem ser tratadas de forma globalizada e terão resultados cada vez mais rapidamente perceptíveis, cada vez mais imediatos. Conseqüentemente, a adequação ou não da decisão tomada é mais rapidamente

notada e seu impacto na organização é praticamente imediato, podendo responder por grandes benefícios ou prejuízos mortais.

Mesmo com as novas tecnologias, o processo decisório ainda é um tema teoricamente trabalhado com frequência e, na prática administrativa, um processo constantemente revisto e questionado.

Um fator a ser considerado são as limitações que o processo decisório apresenta em sua execução prática, como o dispêndio de tempo e energia. Orasano (1995; p. 137-138) define que “as organizações procuram reduzir as necessidades das equipes de se envolverem em processos complexos de tomada de decisão... por meio da automatização dos sistemas operacionais e pelo estabelecimento de procedimentos padronizados para tentar cobrir as possíveis falhas”. Estes procedimentos referem-se à constituição de rotinas que abarcam situações possíveis e determinam, de forma sistemática, os tratamentos plausíveis, de forma que as possibilidades de ação já estão previamente descritas ou têm seu leque de possibilidades razoavelmente reduzido. O resultado é que o processo de decisão, bem como os decisores, são acionados com menor frequência, apenas para as situações em que o tratamento da questão, previsto nas rotinas, não é adequado ou eficaz, ou nos casos em que as questões não são previstas.

Assim, a importância do processo decisório ser entendido sistematicamente, objetivando limitar-lhe eventuais falhas ou aperfeiçoar determinados parâmetros, é mais do que nunca relevante e pragmática, pois o desempenho e resultado deste processo está intimamente relacionado ao desempenho da organização enquanto sistema aberto.

Conforme Cury (2007) a teoria administrativa atual considera a tomada de decisão um processo claro, composto por etapas e com um resultado final específico e definido, que sofre influências do meio ambiente e deve, para minimizar estas influências, contar com a participação do maior número de pessoas em seu processo de desenvolvimento. Com estas considerações, a observação de como se operacionalizam as decisões dentro de uma empresa tem um viés altamente representativo de seu modelo de gestão e, portanto, pode ser entendido como um ponto de partida para estudo da gestão, independentemente do modelo observado.

Considerando-se este processo como base da gestão, entende-se possível partir da observação do processo decisório e sua forma para atingir o objetivo deste trabalho com relativa segurança teórica.

Para definição do conceito de processo decisório utilizado neste trabalho, será adotada uma variação do modelo de Simon, cuja descrição simples é bastante adequada para aplicação na descrição de sua prática em cooperativas. Por este modelo, a decisão possui dois objetos básicos: a ação no momento e a intenção de futuro (SIMON, 1965). A ação realizada, ou a decisão tomada em um dado momento é imperativa, na medida em que se baseia em uma visão ou intenção de futuro desejada ou definida como interessante, em um constante exercício de reavaliação da situação atual e de seus futuros possíveis e desejados. Uma representação do modelo de decisão, conforme descrito por Simon (1965), pode ser a seguinte:

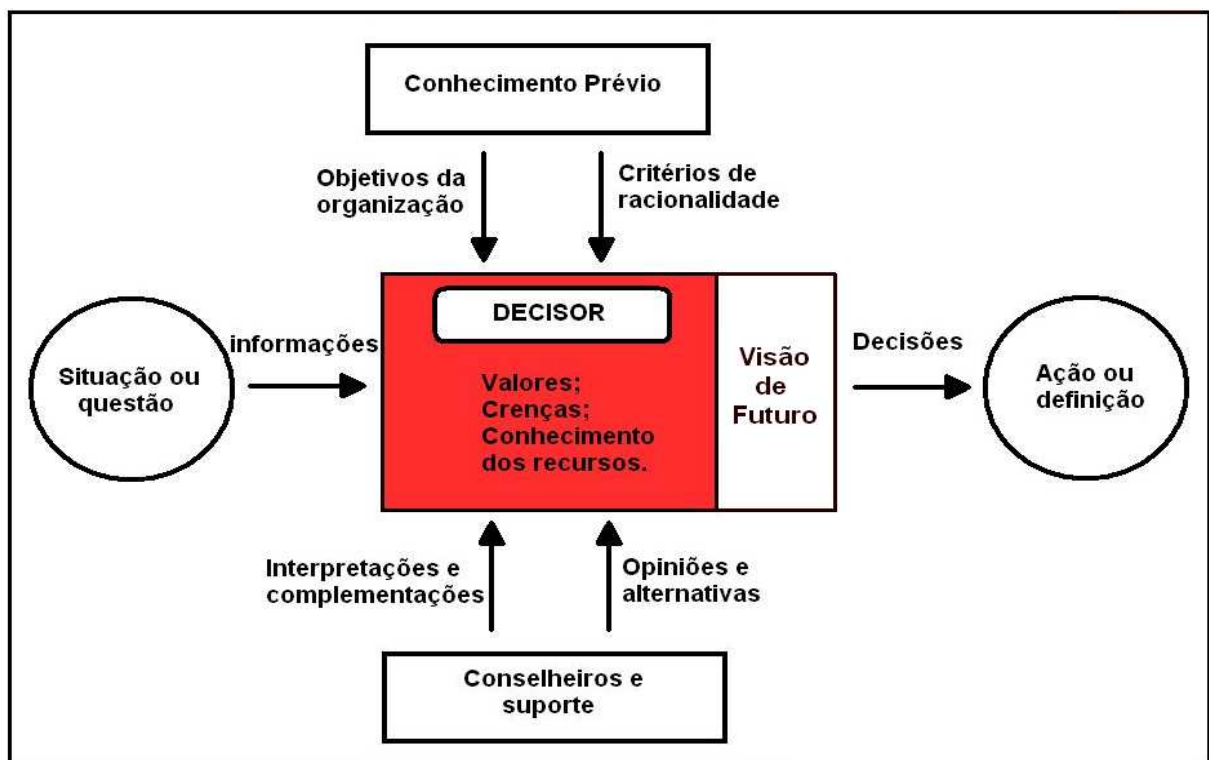


Figura 1: Esquema do processo decisório.

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do modelo de Simon (1965)

Mesmo Simon, no entanto, afirma a impossibilidade intrínseca do indivíduo conhecer todas as alternativas possíveis, ou mesmo todas as quais dispõe. Por conseqüência, mesmo seguindo um processo adequado e sistemático para elaborar uma decisão, o decisor pode percorrer apenas um caminho dentre vários possíveis e, por não conhecer a realidade dos demais caminhos alternativos, nunca

saberá certamente se aquele que escolheu é o melhor. Existe, segundo ele, uma restrição evidente quanto à disponibilização de informações para cálculo de possibilidades, que faz com que seja impossível que o decisor conheça todas as alternativas disponíveis e suas conseqüências. Assim, o gestor deverá trabalhar seu processo com um número limitado de informações alcançáveis, “o chamado nível satisfatório”, que possibilitará a visualização razoável dos problemas e de um número considerável de soluções possíveis. Nas palavras do autor, “O que o indivíduo faz, na realidade, é formar uma série de expectativas das conseqüências futuras, que se baseiam em relações empíricas já conhecidas e sobre informações acerca da situação existente” (SIMON, 1965, p.81). Assim, no modelo de racionalidade limitada de Simon, as decisões resultantes do processo são satisfatórias, e não ótimas, já que este é um ideal inatingível na prática.

2.3.1 Processo decisório em Cooperativas

Quando se pensa em cooperativas, provavelmente a primeira imagem de referência é a de decisão colegiada, ou assembléia, ou até mesmo discussões sem fim. Mas o fato é que o sistema cooperativo tem, com um de seus pilares, a democracia nas decisões, ou seja, grande participação dos associados no processo decisório da organização. E esta participação, naturalmente, moldará o posicionamento presente e futuro da organização.

Como todo sistema de gestão, o sistema cooperativo tem, como principal mecanismo de poder e realização, o seu processo decisório. Nessas empresas, tal processo apresenta uma série de particularidades estruturais e funcionais, oriundas da própria filosofia de organização cooperativa. As decisões são realizadas, tanto quanto possível, em instancias administrativas colegiadas e democráticas. A gestão cooperativa, portanto, esta intimamente relacionada ao seu modelo decisório. A definição de decisões colegiadas em assembléia e em conselhos não só é parte característica de seu sistema administrativo como é parte constituinte da organização caracterizada como cooperativa como definição e previsão legal de sua

estrutura. Gestão cooperativa e processo decisório colegiado são temas indissociáveis.

Por ser um processo coletivo na organização, o processo decisório certamente sofre uma influência significativa do caráter político das relações humanas. Para Mintzberg (2006) atua dentro da organização um complexo sistema de influências com variantes de autoridade, ideologia, expertise e política. As três primeiras variantes podem ser consideradas de forma mais concreta ou legítima, já que consistem em certo conteúdo técnico de autoridade (discurso de autoridade), já a variante política seria resultado da manipulação do poder político e não necessariamente baseada em um argumento legítimo ou razoável.

Parcialmente definido em na Lei 5.764/71, a estrutura de controle e decisões de uma organização cooperativa apresenta órgãos mínimos de constituição e funções definidas, como os conselhos e assembleia. Esta determinação legal visa à estabilidade e segurança das comunidades que se organizem como cooperativas e do sistema cooperativo nacional, ou seja, uma normatização do setor pelo Estado, como forma de regulação social e da atividade econômica.

Ainda assim, estruturas suplementares e customizadas são freqüentes em empresas cooperativas, em parte para adaptação a seu *modus operandi*, em parte para adequação da estrutura de decisão à cultura das pessoas que constituem a organização, ou ao mercado em que se inserem e competem. A soma da estrutura básica definida em legislação com estas particularidades no processo decisório denotam um modelo de governança particular. Na maioria das cooperativas, não existe uma divisão real entre a propriedade e a gestão. Não obstante, a inviabilidade de consideração de toda e qualquer questão administrativa por órgãos colegiados formados por todos os cooperados implica em estruturas de gestão menores, os ditos conselhos, que têm, como competência, exercer a atividade de decisão com certa independência.

Assim, caracteriza-se um sistema administrativo que visa à gestão democrática e a eficiência do negócio, mas realiza suas tarefas com relativa independência e tem que justificar suas ações e prestar contas a um corpo maior de cooperados (stockholders), que participam em menor freqüência das decisões, ou que delegam as decisões outros colegas proprietários, por meio dos conselhos de

controle. Esta situação caracteriza um sistema de governança particular, visto que difere do conceito mais específico de Governança Corporativa apenas pela qualidade dos stockholders, que não são proprietários de ações ou títulos da empresa, mas sim de “quotas” que, diferentemente dos títulos, não podem ser negociadas abertamente.

Como princípio do sistema, na grande maioria das empresas cooperativas, o processo de decisão é baseado no princípio de um homem - um voto. Tal princípio e prática têm por objetivo a decisão democrática das questões administrativas e, em última análise, dos rumos da organização. Por consequência, os direitos de controle não são proporcionais ao capital (LAZZARINI; BIALOSKORSKI; CHADDAD, 1999). Não obstante os direitos sobre o capital da organização serem coletivos, o nível de envolvimento de cada cooperado não é igual, por diferenças na natureza humana de cada indivíduo. Assim, o princípio *um homem – um voto*, já mencionado, nivela o poder de influência e representatividade entre os cooperados intensamente envolvidos e os cooperados mais displicentes ou, não menos inadequado, os participantes sem conhecimentos necessários para a discussão sobre determinado item em pauta. Como diz Zylbersztajn (1994, p. 23):

“o 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”.

Basicamente, o modelo mais democrático de discussão e decisão praticado nas organizações cooperativas por meio de assembleias tende a apresentar limitações incompatíveis com uma organização de alta complexidade ou que atue em mercado onde as decisões devem ser mais tempestivas e as análises, profissionais. Cabe ainda levantar as ineficiências características do sistema cooperativo, já apontadas em literatura específica, conforme menciona Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999, p. 259):

A estrutura organizacional cooperativa, caracterizada por direitos de propriedade sobre o “resíduo” pouco definidos e não transacionáveis, impõe ineficiências trazidas pelas mais diversas distorções. Cabe lembrar que tais ineficiências organizacionais da estrutura cooperativa são de caráter teórico e ainda não foram definitivamente corroboradas por estudos empíricos. Para uma revisão da literatura acerca do desempenho econômico de cooperativas com relação a outras formas organizacionais veja SEXTON & ISKOW (1993).

As distorções mais comumente citadas são as seguintes (VITALIANO, 1983; COOK, 1995):

- A ação de “caronas” (free-riders) que podem se aproveitar de externalidades positivas geradas pela cooperativa (“caronas externos”) e de investimentos feitos por gerações anteriores (“caronas internos”);
- Uma vez que o direito ao resíduo não é transacionável e, portanto, o seu valor não contabiliza os fluxos de caixa esperados no futuro, existem desincentivos à capitalização da cooperativa quando a vida útil dos ativos for superior ao horizonte temporal dos benefícios recebidos pelos associados;
- A inexistência de mercado secundário para as quotas também gera restrições sobre a carteira de investimentos dos cooperados (normalmente avessos ao risco), fato que pode induzi-los a influenciar as decisões de investimento da cooperativa, eventualmente não aceitando projetos com valor presente líquido reduzido e/ou fluxos de caixa altamente variáveis [...];
- Problemas de controle, pela necessidade de monitoramento da cooperativa de forma mais intensa e custosa para reduzir ações oportunistas dos seus administradores; e
- Custos de influência que geram ineficiência alocativa por resultarem de conflitos distributivos entre grupos específicos de cooperados favorecendo objetivos individuais acima dos coletivos.

Abstrai-se desta análise que as ineficiências freqüentemente identificadas no sistema advêm da própria natureza humana, ou seja, são vinculadas visões e valorações que cada indivíduo faz do negócio da cooperativa. Assim, exemplificando, um associado que não tenha nem pretenda ter filhos teria uma tendência a valorizar mais investimentos com retorno de curto e médio prazo, já que sua expectativa de dependência ou interesse na organização é temporalmente limitada pelo prazo de sua vida. Já um cooperado com uma visão de mais longo prazo, teria muito provavelmente maiores restrições a inovações no processo de produção ou investimentos de risco, por ter um perfil mais conservador. Estas diferenças de visão e formação pessoal tendem a gerar posicionamentos diversos nas discussões que, por sua vez, sofreriam com a diversidade de influências exercidas por cada votante. Assim, é válido abstrair que, quanto maior o número de participantes de um processo decisório, mais diversas serão as influências sobre a decisão final e, conseqüentemente, mas longo e árduo será o debate até o consenso.

Como alternativa aplicável, os conselhos de administração e a profissionalização da gestão são dois recursos utilizados em cooperativas para a minimização dessa limitação do modelo e aprimoramento da organização enquanto geradora de receitas aos cooperados. Mas comumente, a adoção de uma ou outra dessas medidas representa também o início dos problemas e custos de *Agency* com os novos administradores contratados ou com os cooperados eleitos para a direção

dos conselhos administrativos, tendo em vista a divisão ou a concentração de parte do poder decisório, respectivamente.

Nas cooperativas modernas, “o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não-cooperativas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa” (ZYLBERSZTAJN, 1994, p.23). Neste processo, o princípio um homem - um voto, tem reflexos nas decisões à medida que nivela a participação de cooperados em situações e interfere negativamente na competitividade das empresas cooperativas ante concorrentes de outras naturezas societárias. Assim, as organizações tradicionais e as cooperativas são fundamentalmente diferentes quanto à divisão do capital e processo decisório, conforme explica Zylbersztajn (Idem, p.24. Grifo nosso):

É importante distinguir as corporações cooperativas das corporações privadas com relação ao exercício do controle. Segundo Berle & Means (1932), nas privadas o controle é exercido pelo grupo detentor da maioria dos votos do conselho. Definido o grupo majoritário, os custos de transação declinarão rapidamente, uma vez que esse grupo terá o direito de escolher os agentes aos quais delegará o controle.

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.

[...]

Em suma, as **cooperativas são casos especiais em que o controle não é consequência dos riscos associados ao direito de propriedade** sobre o resíduo. Estando todos os membros em igual condição de negociação, resultam maiores custos de transação e maiores períodos referentes ao processo de tomada de decisões. **Se a cooperativa é integrada verticalmente, e compete no mercado com empresas não-cooperativas, o problema de eficiência da gestão passa a ser mais importante.**

Essas características, e acrescentando-se a questão da não-liquidez dos ativos da cooperativa (não existem ações ou títulos de capital que possam ser vendidos ou negociados) justificam a persistência do membro cooperado na gestão da organização, e sua resistência em legá-la a um profissional que, por melhor que seja em termos curriculares, não tem envolvimento direto com os riscos e resultados do negócio. Já nas organizações tradicionais, “A existência de maior dispersão dos direitos de propriedade em empresas de capital aberto amplia as possibilidades para o estabelecimento de estruturas de gestão em que propriedade e controle estejam separados” (ZYLBERSZTAJN, 1994, p. 26).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A definição geral da pesquisa, pelo seu caráter prioritariamente bibliográfico e conceitual, a configura como um estudo exploratório. Foram utilizadas fontes secundárias e uma abordagem dedutiva. Segundo Gil (2002), o modelo exploratório de pesquisa tem como seu principal objetivo o esclarecimento e modificação conceitos e idéias, com vistas à formulação de novas questões ou problemas sistematicamente mais pontuais.

A pesquisa privilegiou a construção bibliográfica, tendo em vista a necessidade de construção de conceitos claros e abrangentes para os temas processo decisório, problema de agência e Governança Corporativa. O referencial teórico foi bastante abrangente quanto ao número e qualidade dos autores utilizados, incluindo artigos de áreas diversas como contabilidade, controladoria, economia, sociologia e administração para um constructo razoavelmente sólido.

Ainda, o estudo de caso foi focado em uma organização modelo, sob o ponto de vista do modelo mais comum de organização cooperativa. O entendimento de seu funcionamento foi apoiado também em bibliografia geral mas, dado o caráter analítico da intenção do estudo dessa organização, a pesquisa, nesse momento, apresentou características de uma formulação descritiva. Conforme Martins (2008, p. 11), o estudo de caso:

Trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado.

Assim, no estudo da COOPLEM, o propósito foi o de analisar, por meio da descrição do processo decisório, as práticas gestão da cooperativa e comparar as observações anotadas com os parâmetros e conceitos de práticas de Governança Corporativa, identificado sua existência deliberada. Os procedimentos de descrição priorizaram uma abordagem qualitativa e conceitualmente tangível e este tipo de abordagem, conforme menciona Martins (2008), não emprega instrumental estatístico na análise dos dados.

A pesquisa foi realizada por meio de recursos múltiplos (observação, análise documental e entrevistas) e foi focada em um caráter mormente qualitativo.

Este estudo foi primariamente descritivo, tendo em vista que se pretendia verificar a existência ou não de situações que possam ser identificadas com as características previstas no conceito amplo de conflito de agência dentro de uma organização cooperativa. Basicamente, o levantamento de referencial bibliográfico e estudo dos conceitos de conflito de agência e Governança Corporativa foram o suporte das idéias e da discussão propostas, sendo o estudo de caso utilizado apenas para exemplificação do modelo de gestão cooperativa e de atividades e modelos administrativos vinculados às técnicas comuns de Governança Corporativa

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa foi prioritariamente bibliográfica, e ponderada pelas palavras-chave vinculadas ao objeto de estudo (Governança Corporativa, Gestão Cooperativa, conflito de agência, Conflitos de *Agency*, Teoria da Agência, Processo decisório). Foi realizada basicamente em bibliotecas do DF e em acervos virtuais como *Google Academics*, *Scielo*, *Capes* e semelhantes.

Após a identificação de trabalhos vinculados aos temas abordados, novos termos e fontes foram incluídos nas pesquisas, utilizando-se assim de parte das fontes utilizadas pelos autores de trabalhos relacionados, num processo construtivista de estruturação do referencial teórico.

O levantamento de literatura compreendeu trabalhos produzidos num período de aproximadamente 20 anos, eventualmente abarcando referenciais anteriores a esta data. Na medida do possível, para os artigos e obras anteriores a este período, buscou-se edições mais recentes, objetivando uma interpretação mais contemporânea de cada autor.

Tendo identificado um rol bastante extenso e diverso com as técnicas acima descritas, a seleção de material foi baseada na leitura dos resumos dos artigos que abordavam os temas em debate, focando-se nos que tinha uma

abordagem mais teórica sobre os conceitos aqui trabalhados. Foram excluídos aqueles que tinham uma abordagem considerada excessivamente técnica em seus campos de estudo (abordagens profundas sobre o mercado de capitais ou aspectos contratuais da estrutura administrativa, por exemplo).

Do compendio remanescente, realizou-se uma leitura integral dos que abordavam especificamente os termos principais e uma leitura fragmentada dos que abordavam estes temas dentre outros assuntos distantes do foco deste trabalho.

A coleta de dados no estudo de caso foi realizada com o auxílio de três procedimentos distintos, mas inter-relacionados, de captação de dados primários:

- Observação anotada, ocorrida em duas visitas à cooperativa. Uma das visitas ocorreu em 05/06/2011, no momento de realização da Assembléia Geral ordinária, e a segunda em 17/06 do mesmo ano em uma reunião do Conselho Administrativo;
- Análise documental de atas – principal registro de decisões – . Ocorrida em 27/06/2011, onde foram coletados dados registrados em atas de assembléias e reuniões de conselho dos últimos três anos (2008, 2009 e 2010); e
- Entrevista semi-estruturada com grupos focais. A entrevista foi realizada com os cinco membros do Conselho Administrativo da COOPLEM, também em 17/06/2011.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A COOPLEM – Cooperativa de Ensino de Língua Estrangeira Moderna é uma organizações estruturada em modelo de cooperativa, e um caso de visível sucesso em seu mercado de atuação.

A cooperativa iniciou suas operações em fevereiro de 2000, com aproximadamente 350 alunos distribuídos nas escolas de Taguatinga Norte e Ceilândia, com aulas de Inglês e Espanhol. Foi fundada por um grupo de 22 professores da extinta Fundação Educacional do Distrito Federal que intencionavam desenvolver uma escola de idiomas em que o aluno tivesse acesso a um ensino de idiomas acessível e de grande qualidade e o professor, especializado, fosse

respeitado e bem pago, em contraposição à prática do mercado de escolas de idiomas em que não é exigida especialização docente do professor de línguas e os valores de hora-aula, unidade de pagamento, são extremamente baixos.

A cooperativa cresceu constantemente após sua criação e, com o diferencial de ter em seus quadros unicamente professores de idiomas formados em licenciatura e praticar preços de mensalidades significativamente mais baixos que a média do mercado, hoje consolidou-se como a maior escola de idiomas do DF e região.

Em 2001, foram agregados os idiomas Francês e Esperanto na oferta de aulas e em 2010 a COOPLEM contava com 10 unidades de ensino plenamente aparelhadas, sendo três destas unidades em imóveis próprios, distribuídas nas regiões: Asa Norte, Asa Sul, Núcleo Bandeirante, Ceilândia, Gama, Guará, Sudoeste, Taguatinga Norte, Taguatinga Sul e Águas Claras. Além destas a empresa também mantém um escritório central, também em Taguatinga, onde são sediadas as estruturas administrativas centrais.

A estrutura organizacional da Cooperativa inclui as Assembléias-Gerais (órgão máximo), divididas as Assembléias Gerais Ordinárias e Assembléias Gerais Extraordinárias, de acordo com o regime de convocação, além do Conselho Administrativo, o Conselho Ampliado, as Coordenações Administrativas e as Coordenações Pedagógicas, conforme representado no organograma da empresa, no anexo 1 desta monografia. Cada órgão possui competências próprias de deliberação, sendo a deliberação da Assembléia Geral final para todos os casos em que seja necessária e prioritária para os casos de competência difusa ou não-determinada.

O Conselho Administrativo é o segundo órgão de decisão, sendo também o responsável pela gestão diária da organização. Seus membros são também os responsáveis legais pela cooperativa e são eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de três anos. É formado pelo presidente do conselho, um diretor de finanças, um diretor de pessoal e dois vogais, estes últimos com funções de assessoramento e secretariado.

O Conselho Ampliado é composto pelos membros do Conselho Administrativo e pelos coordenadores administrativos de todas as unidades. Estes

últimos são responsáveis pela gestão geral de cada unidade da COOPLEM nas cidades e trabalham em parceria com os coordenadores pedagógicos em questões operacionais como definição de conteúdos, materiais didáticos, manutenção das unidades e atividades.

Existem ainda departamentos específicos com o Financeiro, o Pedagógico, as Secretarias e o departamento de Tecnologia da Informação. Todos os órgãos são compostos prioritariamente por cooperados e todos os departamentos são chefiados por professores cooperados.

Pode-se perceber claramente uma estrutura administrativa hierarquizada verticalmente com poucos níveis, mas bastante descentralizada. Cada unidade tem algum nível de independência em suas operações e orçamento, o que atenua, de certa forma, a falta de agilidade das instâncias decisórias características do sistema cooperativo.

Atualmente, a organização estuda novas regiões de atuação, particularmente prevendo a implantação de mais duas novas unidades no atual triênio, além do reaparelhamento e consolidação mercadológica de parte das unidades já existentes com menor desempenho em termos de receita e manutenção de alunos. O planejamento de mais longo prazo inclui a expansão para os demais Estados da região Centro-Oeste.

3.3 Participantes do estudo

As entrevistas foram realizadas com os cinco membros do Conselho Administrativo da cooperativa, almejando-se assim adquirir um viés da alta administração da organização e uma imagem razoavelmente clara de como estes participantes enxergam o processo decisório e seus eventuais problemas de agência e soluções.

A escolha desse grupo focal justifica-se por este, além de ser o órgão executivo da organização, é o grupo responsável pela organização e deflagração de boa parte dos processos internos de gestão, incluído aí o processo decisório. É o conselho quem define a pauta, marca a data e organiza a realização de

assembléias, de suas próprias reuniões, das reuniões do conselho ampliado e das reuniões das coordenações administrativas.

Todos os membros são professores de idiomas com formação superior em licenciatura e todos realizaram ou cursam algum curso de pós-graduação ou complementação. A exceção do presidente, todos os demais membros são do sexo feminino e quatro dos cinco indivíduos são membros fundadores da cooperativa.

Os membros do conselho também são os executores gerais da administração organizacional e, portanto, são os responsáveis pela apresentação de informações e divulgação de resultados ao corpo geral dos cooperados, ficando sobre eles as eventuais pressões de um conflito de interesses entre os demais cooperados e as suas intenções e visões, já que representam o equivalente à alta administração da empresa.

Assim, os membros deste órgão, devido a seu posicionamento na estrutura, tendem a apresentar uma visão geral sobre o processo decisório, os conflitos e soluções de governança, além de iniciarem e receberem eventuais problemas e soluções que podem confirmar ou não a identificação de conflitos de *Agency*.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

As questões das entrevistas e a análise documental foram apoiadas pelos conceitos e indicadores abstraídos do referencial teórico, bem como as conclusões das anotações das observações. Também foram processadas à luz de trabalhos semelhantes constantes da bibliografia de referência.

Na primeira fase da coleta de dados realizou-se uma entrevista aberta, utilizando-se um roteiro pelo autor e especificamente para este estudo. A entrevista foi semi-estruturada ou por pautas, com dez questões, sendo todas abertas e de cunho analítico. Como menciona Boni e Quaresma (2005, p. 72), “A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Através dela os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos”.

Cada questão possui um objetivo específico, conforme descrito abaixo:

Questão 1. Como foi definido o processo decisório da empresa?

Esta questão visa identificar em que medida o processo decisório foi customizado pela empresa, além daquele definido em lei para empresas cooperativas.

Questão 2. As discussões e decisões tornaram-se mais difíceis e complexas com o tempo ou com o crescimento da empresa?

Esta questão pretende identificar se há conflito e como ele vem sendo amadurecido.

Questão 3. Foi identificada alguma dificuldade intrínseca nas decisões? Que medidas foram tomadas para resolvê-la?

A questão objetiva identificar se o conflito foi reconhecido e se e quais tratamentos conscientes foram dados a ele.

Questão 4. A administração esta satisfeita com o processo decisório quanto a Tempo; forma; agilidade?

Esta questão visa evidenciar a impressão do conselho, ou seja, dos gestores, quanto ao funcionamento do processo decisório. Sendo positiva, induz à conclusão de que os gestores estão confortáveis e que o nível de conflito identificado por eles é baixo.

Questão 5. Já foram tomadas decisões em assembléia que contrariaram as intenções do conselho? E que contrariaram o que era visivelmente melhor?

Esta questão é de sentido antagônico à anterior, e visa perceber a medida do conflito como *feedback* recebido pelos gestores.

Questão 6. Princípio um homem - um voto. Como é vista a diferença de engajamento e participação de cada cooperado quando a votação iguala a todos?

Esta questão visou identificar o nível de engajamento com a cultura cooperativista. Caso a respostas tivesse sido negativa nesse ponto, seria possível desenvolver a tese de que o conflito de agência é bastante latente, tendo inclusive modificado a cultura organizacional em algum ponto, o que é um sintoma “previsto” na teoria da Agência.

Questão 7. A administração já encontrou dificuldades em alguma área, ou recebeu *feedback* negativo dos cooperados quanto ao desempenho de um gestor, atribuídas ou não à inexperiência e não especialização do cooperado responsável pelo setor?

Também uma questão vinculada ao possível conflito de agência. Esta, no entanto, pretende descobrir se existe cobrança dos cooperados quanto ao desempenho dos gestores, também uma característica essencial de Governança Corporativa.

Questão 8. A administração vê incompatibilidade da atual forma de decisão e gestão com uma empresa que venha a crescer muito?

Questão 9. A profissionalização de gestão já foi considerada?

Estas duas questões estão vinculadas à impressão de limite do modelo de governança, e visam à obtenção de elementos importantes para o desenvolvimento do objeto desse estudo. Também trouxe informações relevantes sobre a sensação de cobrança vivida pelos gestores quanto ao corpo de cooperados, enquanto principais na relação.

Questão 10. Como cada um avalia a eficácia e assertividade das decisões tomadas em assembléia? Reversões de decisões são freqüentes?

Visa obter uma visão geral sobre a impressão de adequação e eficiência da estrutura de decisão e governança, além de propiciar um fecho adequado para a conversa.

Na segunda fase do estudo de caso, foi feita uma análise das atas de reuniões da cooperativa. As atas são o instrumento foram de registro das reuniões de assembléia e do Conselho Administrativo, e registram não só o resultado das decisões mas também parte do processo de discussão, de onde podem ser obtidos

dados importantes sobre o conflito e os sistemas de governança, conscientes ou não.

Foram observadas as atas dos anos de 2008, 2009 e 2010, num total de 20 atas de assembléias gerais e uma amostragem aleatória de atas das reuniões do conselho. Nessa observação buscou-se anotar a presença de elementos característicos de conflito de agência e das técnicas mais comuns de Governança Corporativa, de forma a corroborar, empiricamente, a presença dos elementos constituintes dos conceitos aqui discutidos.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

3.5.1 Entrevista

Para a coleta dos dados foi realizada uma entrevistas única, com todo o grupo de conselheiros presente e em seu local de trabalho, o escritório central da cooperativa em Taguatinga - DF, tendo em vista a disponibilidade dos participantes. O encontro teve duração aproximada de 2 horas e embora as respostas tenham sido, em geral, bastante assertivas e coincidentes, diversas informações complementares puderam ser absorvidas, o que enriqueceu sobremaneira o entendimento geral do processo decisório e da dinâmica da relação entre membros gestores e demais cooperados na empresa, além prover uma visão geral da cultura organizacional.

A entrevista iniciou-se com a apresentação geral do estudo e de seus objetivos gerais. Os participantes foram informados sobre o conceito de processo decisório e problema de agência, bem como sobre o aspecto analógico das perguntas e respostas, de modo a não limitá-los quanto à prolixidade ou abrangência de suas respostas.

As questões foram realizadas conforme a ordem do instrumento, montado com o objetivo de inicialmente definir conceitos e situações mais concretas como tempestividade, eficiência e impressões de representatividade e avançar para questões mais abertas e abstratas como impressões de eficiência, expectativas,

possibilidades e visões de futuro. Todas as respostas foram anotadas resumida e manualmente. Não foram autorizadas gravações em mídia de áudio ou vídeo.

Os discursos montados pelas respostas às questões foram tratados com a técnica de análise de conteúdo, segundo a definição de Berelson, (1952. p. 18, apud IKEDA; SILVA CHANG, 2005, p. 6): “uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Esta técnica, além de ser considerada um método bastante eficiente para a investigação empírica em ciências humanas e sociais, permite uma análise metódica de entrevistas de questionários abertos e é, portanto, bastante adequada para a presente pesquisa, conforme se pode entender de Kolbe e Burnett (1991, apud IKEDA; SILVA CHANG, 2005, p. 6).

“análise de conteúdo é um método de pesquisa observacional, que é usado para avaliar sistematicamente o conteúdo simbólico de todas as formas de comunicação registradas. Essa comunicação pode ser analisada em vários níveis (imagens, palavras, papéis etc.), criando assim uma ampla gama de oportunidades de pesquisa” Kolbe e Burnett (1991, p. 243).

A análise dos discursos de resposta foi realizada *a posteriori*, e as respostas foram categorizadas em impressões positivas e negativas e quanto aos fatores de influência reincidentes. Com isso, a categorização se deu em uma instância absoluta (visão positiva ou negativa) em uma instância relativa e aberta, com categorias criadas a partir da interpretação do discursos dos participantes à luz do referencial teórico em um paralelo conceitual com os elementos temáticos deste trabalho.

3.5.2 Análise das Atas

O acesso às atas ocorreu em 27/06/2011, também no escritório administrativo da cooperativa, em Taguatinga-DF. Os documentos estavam plenamente organizados e encadernados (apenas os referentes aos anos de 2008 e 2009), em ordem cronológica e separados por órgão deliberativo (reuniões da Assembléia Geral e reuniões do Conselho Administrativo), em excelente estado de conservação e arquivamento.

Tendo em vista o volume de cada documento ser considerável, o foco principal da análise foi as atas de assembleias gerais, que resultaram num total de 20 documentos. Acessoriamente foram observadas algumas atas de reuniões do conselho, apenas com suplementação do conhecimento ou origem de algum assunto de pauta ou ampliação do entendimento de um determinado tema ou discussão.

Cabe salientar que, por definição compreensível da gestão da empresa, os assuntos em si não podem ser mencionados neste trabalho, tendo em vista tratar-se de assuntos considerados de interesse restrito da organização. Como o foco desta monografia são os elementos do processo e a estrutura de administração, não houve necessidade de objeção a esta restrição.

Na análise das atas buscou-se identificar registros de situações caracterizáveis como manifestações do conflito de agência, conforme as identificadas no referencial teórico (cobrança de informações, limitação expressa de autonomia da gestão e etc.) e instrumentos comuns de Governança Corporativa (prestação de contas, substituição de membros gestores, limitações de ações, reversões de decisões anteriores e outros), também de acordo com as práticas comuns de controladoria mencionadas no referencial teórico.

Justamente a existência e freqüência dessas situações indicam a corroboração pragmática da aplicabilidade desses conceitos no modelo de gestão cooperativa, que é o objetivo desse estudo.

3.5.3 Observação

A observação foi realizada diretamente com participação do autor em momentos do cotidiano da organização em 05/06/2011, em 17/06/2011.

Nessas visitas, foi-me concedida a oportunidade de acompanhara uma reunião da Assembleia Geral – Assembleia Geral Ordinária - e uma reunião do Conselho Administrativo.

Como descrevem Boni e Quaresma, (BONI; QUARESMA, 2005, p. 71):

A observação também é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade. Ela ajuda o

pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

A observação teve como propósito a familiarização do autor com o modelo de gestão conforme praticado na realidade da organização, bem como a coleta de informações complementares possíveis apenas com a vivência das reuniões. Estas informações, abstratas e pouco mensuráveis como expressões faciais, tons de voz, impressão geral de organização do processo, clima e tantas outras, não foram descritas detalhadamente neste trabalho por uma questão de limitação metodológica e de objetividade. Não obstante, contribuíram sobremaneira na visualização geral do objeto de estudo e entendimento do funcionamento do processo decisório e do conflito de agência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação do resultado da pesquisa foi pautada pela análise das observações e deduções mais expressivas do estudo de caso e uma comparação significativa entre essas deduções e o conceito de Governança Corporativa advindo da pesquisa bibliográfica. Buscou-se assim, com referencia ao conceito em questão, identificar sua aplicação ao caso da gestão cooperativa, tanto na teoria quanto na busca de exemplos de sua existência. Os resultados estão aqui apresentados em duas etapas complementares, sendo a primeira focada na discussão oriunda do referencial e a segunda imersa na comparação deste referencial com o caso real da COOPLEM.

Inicialmente, considerando o compêndio da bibliografia consultada, e os conceitos e informações dali obtidas, pode-se realizar as seguintes proposições que serão expostas nesta primeira parte dos resultados.

Os órgãos constituintes da estrutura padrão de uma organização cooperativa, nominadamente, o Conselho Fiscal e a Assembléia Geral, podem ser considerados paralelos a seus constituintes mais comuns em organizações tradicionais, conforme elencado:

O Conselho Fiscal: Em uma organização cooperativa, tem a função de fiscalizar a administração geral e analisar e dar parecer sobre relatórios administrativos e balanços contábeis (Lei 5.764/71); Em organizações tradicionais o conselho fiscal é tido como um dos principais mecanismos de governança, tendo a função de monitorar e certificar, aos proprietários, que os comportamento dos gestores esta alinhado com o interesse dos acionistas, bem como garantir a transparência a administração por eles executada. A existência de Conselhos Fiscais é elencada como uma das principais formas de exercício da Governança Corporativa, conforme lista o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011):

A boa Governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o **Conselho Fiscal**.

A definição da existência e funções do Conselho Fiscal em cooperativas, portanto, coaduna com o entendimento de órgão de controle, já que demanda informações obrigatórias da Administração da Cooperativa e fiscaliza e confere os resultados do exercício, analogamente ao que ocorre em uma organização tradicional com esse sistema de governança. Conforme explica Costa (2010, p. 24 e 25):

De forma semelhante aos direitos aos resíduos, o direito de controle das cooperativas agropecuárias brasileiras também é primariamente estabelecido pelo ambiente institucional formal externo.

Inicialmente o instituto aloca o direito de decidir sobre o uso do ativo, ou seja, o direito de controle residual nos seus proprietários [...]

Complementarmente, impede que os detentores do direito de controle formal, ou sej, os membros do conselho de administração acumulem também o direito de controle residual. Pois estabelece que os membros do órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação de projetos que executaram ou fiscalizaram (BRASIL, 1971).

[...]

Finalmente, essa regulamentação, ao invés de dividir as funções do conselho administrativo em atividades de fiscalização e gestão [...], cria o Conselho Fiscal para monitorar a gestão da organização e impede que os mesmos membros componham ambos os órgãos.

Embora o autor refira-se a cooperativas agropecuárias, o entendimento pode ser corretamente estendido para as demais cooperativas dado sua origem legal, base da pesquisa e da formulação enunciadas por Costa (2010). Assim, pode-se entender um claro paralelo do mecanismo e forma de controle exercido pelo conselho fiscal sobre a administração da cooperativa, entendida como os atos e desempenho do conselho administrativo, o que, por sua vez, indica a existência de uma formulação típica da governança corporativa.

Ainda, conforme visto no referencial teórico e na construção dos conceitos de conflito de agência e Governança Corporativa, foi possível indicar uma clara relação entre estes, tendo em vista que as práticas de Governança Corporativa visam sanar ou minimizar os conflitos de agência. Tendo esta idéia como elemento de validação e identificação de mecanismos de governança, temos, já citado no referencial, mas aqui retomada, a descrição das distorções mais comuns em no sistema cooperativo de gestão, dentre elas, destacam-se (VITALIANO, 1983; COOK, 1995, apud LAZZARINI et al, 1999, p. 259):

- Problemas de controle, pela necessidade de monitoramento da cooperativa de forma mais intensa e custosa para reduzir ações oportunistas dos seus administradores; e
- Custos de influência que geram ineficiência alocativa por resultarem de conflitos distributivos entre grupos específicos de cooperados favorecendo objetivos individuais acima dos coletivos.

Ambos os problemas apontados referem-se ao principal problema de agência, que é o já mencionado controle sobre as ações dos administradores, seu principal foco. Os problemas mencionados como freqüentes em organizações cooperativas também podem ser verificados facilmente na abordagem de governança aplicada às organizações tradicionais, como visto em diversos momentos neste trabalho. Assim, esta caracterização de governança também é um forte indicativo da plena aplicabilidade do conceito às organizações cooperativas.

A Assembléia: Em uma organização cooperativa, a assembléia geral é o órgão supremo da sociedade, e tem plenos poderes de decisão sobre os assuntos do negócio, inclusive, a destituição de atos e membros da administração, função paralela a do conselho diretor ou diretivo, em organizações tradicionais. Apesar da evidente diferença de constituição (a assembléia é constituída de todos os cooperados da empresa, e o conselho diretor é normalmente constituído pela diretoria e os principais acionistas de uma SA, por exemplo) ambos os órgãos compartilham as características de instância maior de decisão, de controle sobre os agentes administrativos e de órgãos de manifestação de poder prioritário dos principais (cooperados, no caso de cooperativas, ou acionistas, no caso de empresas tradicionais).

Ainda, a função principal da Assembléia, conforme o entendimento da OCB (2010), é a representação máxima e plena da vontade dos cooperados e o principal fórum debates e de discussão de informações. Esse órgão, portanto, é o principal meio de relacionamento do corpo dos cooperados com o grupo do Conselho Administrativo e representa, portanto, um mecanismo de execução de outra modalidade de prática de governança, conforme o conceito já exposto por Treter e Kelm (2004, p. 2), como conjunto de mecanismos que “visam harmonizar as relações entre proprietários, gestores e geridos”.

A existência desses colegiados também traz a tona outra similaridade entre os sistemas de gestão e decisão, qual seja a divisão entre a propriedade e a gestão. Mesmo não sendo categoricamente completa no caso da cooperativa, é razoável que o Conselho Administrativo, ou seja, os gestores, não representem a totalidade dos cooperados na mesma medida em que a diretoria executiva não representa necessariamente os proprietários, mesmo que tenha, em sua composição, parte dos maiores acionistas. Como bem descrito por Costa (2010, p.

6), já mencionado, “os proprietários, para fins de otimização do processo diretivo, delegam formalmente essa autoridade para um grupo decidir sobre o controle e gestão da empresa em seu nome”.

Assim, tem-se outro significativo indício da plena aplicabilidade dos conceitos em análise ao sistema cooperativo de gestão, já que, novamente, as diferenças na identificação das estruturas constituintes dos mecanismos de governança existentes têm caráter efetivamente mais interpretativo que real.

Como segundo momento de discussão de resultados, foi realizada uma análise do estudo de caso com a construção de itens indicadores construídos por meio de entendimentos comuns à maior parte dos autores consultados no referencial bibliográfico.

Assim, com base no levantamento realizado no referencial teórico quanto ao conceito de *Agency*, verifica-se que é cabível elencar algumas características e facetas freqüentes do conflito, as quais podem ser utilizadas como indicadores. Dentre eles, foram destacados para esta análise:

A – Assimetria de informações entre os gestores e os proprietários;

B – Diferenças de opinião quanto a questões administrativas entre gestores e proprietários;

C – Freqüentes revisões, por parte dos proprietários, sobre os limite da de independência dos gestores.

Ainda com base na bibliografia pesquisada, e nos conceitos lá encontrados, existem mecanismos bastante comuns de Governança Corporativa para a solução do conflito de agência. A fim de indicar a presença desses mecanismos em uma organização cooperativa, o que validaria a discussão e ampliação do conceito, é possível realizar a vinculação de uma solução comum de governança para cada problema típico de conflito de agência. Assim, sendo identificada empiricamente a existência destas soluções, uma vez que a existência do conflito já foi esclarecida no referencial teórico, é possível considerar atingido o objetivo geral deste estudo.

Para uma visualização clara dos pontos de conflito e da aplicabilidade das soluções, torna-se interessante uma representação simplificada do processo decisório praticado na COOPLEM e seus indicativos de controle, conforme representação:

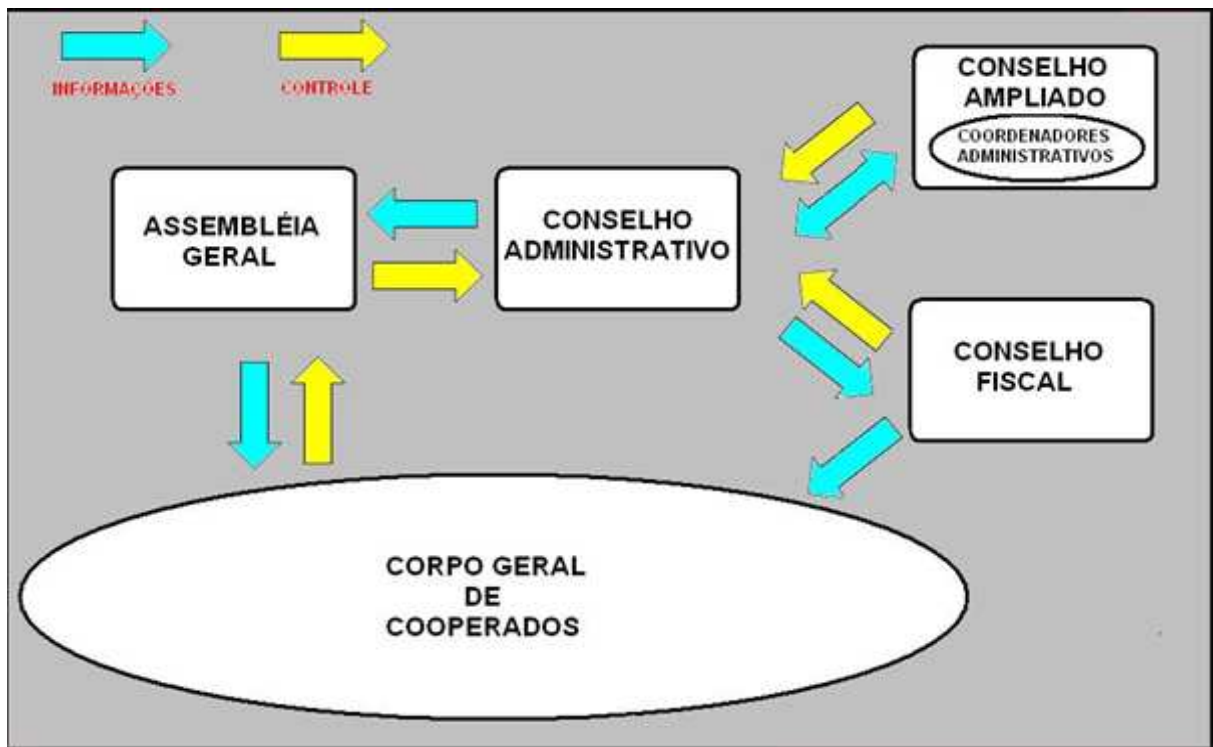


Figura 2: Esquema geral do fluxo decisório da COOPLEM.
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Nesta representação, intenciona-se deixar visível esquematicamente a posição do Conselho Administrativo da empresa ante suas obrigações normativas de atendimento aos demais órgãos da cooperativa. A representação é bastante ilustrativa da complexidade administrativa inerente às empresas cooperativas, conforme Zylbersztajn (1994), mencionado no referencial teórico deste trabalho.

Cabe ainda salientar que a maior parte das estruturas e relacionamentos expressos na figura 2 são parte da estrutura padrão do modelo cooperativista de gestão, o que convalida a caracterização da COOPLEM como organização modelo dentro do sistema cooperativo.

Percebe-se da representação que o Conselho Administrativo é central no processo decisório e, ao mesmo tempo, é o receptor principal de pressões exercidas

por todos os demais órgãos participantes do processo, devendo a estes, direta ou indiretamente, a prestação de contas de suas ações, o fornecimento de informações e subordinação em termos de controle de suas atividades. Nota-se também da figura 2 que o Conselho suporta as atividades de controle e fiscalização de todos os órgãos decisórios da cooperativa, inclusive do corpo geral de cooperados, através da Assembléia Geral, que é alimentada de informações por duas vias distintas: o próprio Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal, desconsiderando-se aí as vias informais de circulação de informações.

Particularmente considerando as informações obtidas junto à empresa modelo e os conceitos estudados, foram feitas as seguintes vinculações:

Indicador A (Assimetria de informação). Solução freqüente: Estabelecimento de mecanismos e canais obrigatórios de circulação de informações e órgãos de observação. Estes mecanismos podem ser desde a publicação sazonal de relatórios de gestão e informativos internos até a criação de comitês de fiscalização, passando por uma escala de medidas acumulativas. Neste ponto, trazemos a reflexão de Hansen e Morrow (1999, apud BERTOLIN et al. 2008, p. 2) sobre a implementação e caracterização deste mecanismo de governança:

Para desenvolver este mecanismo, as ações dos dirigentes da cooperativa devem valorizar a gestão da informação, utilizando-se de instâncias que reduzam a assimetria de informações entre a cooperativa e os membros associados, como as assembleias dos sócios, os comitês de representação, os informativos internos, sejam estes jornais ou canais virtuais de comunicação. Tais ações favoreceriam o compartilhamento de informações e conhecimentos, atuando positivamente na maximização de oportunidades (Hansen & Morrow, 1999).

Assim, tanto na empresa participante do estudo, quanto na estrutura geral de uma organização cooperativa, pode ser caracterizada a situação que se enquadra naquela identificada no conceito de Governança Corporativa, conforme descrito por Siffert Filho (1998, p. 2):

Governança Corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários. As questões de Governança Corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão.

Tendo como parâmetro os referenciais aqui consultados, a aplicação do conceito de Governança Corporativa dentro de um modelo de gestão cooperativa torna-se bastante configurável. As instancias mencionadas por Hansen e Morrow (1999) para a redução da assimetria informacional ocorrem na organização cooperativa em forma de conselhos de observação e fiscalização, das comissões e da própria assembleia de cooperados. Esses conselhos têm como função prioritária a requisição e conferência de informações sobre as atividades da administração (Conselho Administrativo) e sobre o funcionamento da organização, e funcionam como fontes de informações e fiscalização do corpo de cooperados, que são, como já caracterizados no referencial, os stockholders do negócio.

Para consolidar a argumentação, na análise da resposta mais comum obtida na entrevista quanto ao tema, considerando a pergunta 2, as impressões gerais foram vinculadas ao amadurecimento do processo de discussão graças a vários mecanismos de informação que esclarecem os temas antes da realização da assembleia. Esses canais, embora não tenham sido conscientemente vinculados ao problema informacional como aqui academicamente descrito, visam claramente à resolução ou minimização da assimetria de informações entre os principais, o corpo de cooperados, e os agentes, o Conselho Administrativo. Dentre estes mecanismos foram citadas as comissões de discussão e as informações repassadas aos coordenadores administrativos (por meio do Conselho Ampliado) para divulgação. Uma declaração representativa pode ser assim transcrita:

- “Não vemos mais estas dificuldades (quanto aos associados questionarem informações), até freqüentes no início da Cooperativa (...) Houve um amadurecimento do processo “político” e das formas de comunicação que temos. Existem comissões prévias criadas antes de temas difíceis que já propagam as informações e iniciam a discussão e amadurecimento das idéias antes da discussão em assembleia”.

Fazendo uso das impressões coletadas na observação, há evidências de que os mecanismos de divulgação de informações funcionam a contento, tendo em vista que não foi observada por este autor nenhuma manifestação de qualquer membro da cooperativa quanto a desinformação sobre qualquer assunto da pauta da assembleia. Ainda, as informações de caráter patrimonial, financeiro ou contábil,

foram apresentadas à assembléia pelo Conselho Administrativo e, ratificadas por membros do Conselho Fiscal logo em seguida, ação esta representativa do controle inerente à governança.

Assim, entende-se que existe um sistema de controle montado para assegurar a integridade e publicidade (dentro da cooperativa) das informações gerais sobre o negócio e sobre as ações da gestão, caracterizando assim uma solução de Governança Corporativa aplicada às organizações cooperativas.

Indicador B (Divergência de opiniões). Solução frequente: Estabelecimento de mecanismos de mediação e/ou ampliação das instancias decisórias. Os mecanismos de governança geralmente vinculados a este tipo de conflito incluem a apresentação de “relatórios de convencimento” por parte dos executores, a criação de conselhos eventuais ou mesmo perenes de consulta eventual, para dirimir as divergências, geralmente formados por uma mescla de acionistas majoritários e minoritários com parte da diretoria executiva da organização e, muito raramente, staff técnico.

Neste indicador, o observado no estudo de caso é a apresentação, à Assembléia Geral, de trabalhos relativamente complexos de demonstração da viabilidade ou benefício de uma ação específica indicada pelo Conselho Administrativo. Eventualmente, houve a contratação de profissionais externos a título de consultoria para validação das opções apresentadas pelo Conselho Administrativo, demonstrando claramente um mecanismo de governança adotado para a solução de um problema de agência específico, conforme apresentado por Di Miceli (2004) quando analisando os custos da criação de estruturas de governança. Novamente expõe-se parte do texto do referido autor, tendo em vista sua definição categórica (DI MICELI, 2004. p. 32):

Desta forma, os acionistas incorrem em custos para alinhar os interesses dos gestores aos seus, que são chamados de custos de agência. Segundo Jensen, os custos de agência são a soma dos:

[...]

2. Gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;
3. Gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais ao mesmo;

Também de forma ilustrativa, o estudo de caso indicou, através da análise das atas, a ocorrência do caso de contratação de consultoria para validação de

opções propostas pelo Conselho Administrativo em diversas oportunidades, como na Assembléia Geral de 17/05/2009 (Contador), 15/11/2009 (Advogado) e 07/03/2010 (Auditor). Em todos os casos em que a contratação de opiniões externas foi demandada, a apresentação das opiniões e pareceres foi relatada pelo próprio contratado em espaço específico na Assembléia Geral e objetivava o estabelecimento de uma base geral dados e sugestões de origem distinta à do Conselho Administrativo ou dos órgãos normais a ele subordinados (Departamentos de contabilidade e jurídico).

Infelizmente, mas compreensivelmente, os assuntos específicos que demandaram a avaliação do contratado externo não podem ser mencionados, a pedido da cooperativa participante do estudo.

Cabe aqui, no entanto, salientar que esta contratação não é procedimento de previsão normativa para tratamento de determinado tipo de questão. Ainda assim, constitui-se de prática da empresa, fazendo parte de sua cultura organizacional que, embora tácita, registra peremptoriamente modelos de gestão e relacionamento empresarial, conforme ampla bibliografia da área de recursos humanos, a qual não será abordada por uma questão de objetividade do texto.

As práticas abordadas neste tópico ilustram mecanismos responsáveis pela solução do conflito a eles relacionado, e também é representativo do custo para sua efetivação fática, caracterizando um instrumento de Governança Corporativa, conforme se pode aduzir do trecho:

Os proprietários incidem em custos de tomada de decisão coletiva quando buscam reduzir divergências de interesses e opiniões quanto aos objetivos da organização, dada a heterogeneidade de interesses envolvidos. Os custos podem ser aumentados sempre que o resultado das decisões afete, de forma distinta, os diferentes proprietários, o que pode ocorrer em virtude da forma como transacionam com a organização ou de diferenças em circunstâncias pessoais. Para reduzir divergências, é necessário mecanismos de escolha coletiva, de natureza essencialmente política, tais como esquemas de votação, que geram custos associados à ineficiência das decisões e do próprio processo decisório. (BCB, 2009. p. 40)

Corroborando o entendimento deste item, a resposta geral da entrevista realizada, referente às questões 4 e 5, que abordam as impressões dos gestores quanto ao desempenho do processo decisório e, conseqüentemente, a discordância destes membros quanto ao resultado do processo foi positiva quanto à avaliação de suas características, mas restritiva, em mais raros casos, quanto ao resultado. Aduz-se daqui que a impressão sobre o nível de conflito de Agency é baixa,

provavelmente devido à eficiência do sistema de governança existente, mas que o resultado, em algumas situações, contrariou a intenção ou expectativa do Conselho, o que também demonstra eficiência no sistema de governança, já que a vontade dos cooperados (principais) superou a vontade dos agentes, sem embates administrativos ou grandes joguetes políticos.

Algumas das respostas podem ser elucidativas quanto ao tema, das quais são citadas:

- “Já ocorreram, mas raras vezes as opções do Conselho Administrativo foram rejeitadas em prol de opções, digamos, menos cooperativas. Houve inclusive reversões (reconsideração de decisões tomadas anteriormente), mas foram poucas, duas ou três vezes em 10 anos. Nesses casos, existiam fatores externos, e tínhamos ampliado a cooperativa recentemente. Portanto, entendo que os novos cooperados eram inexperientes quanto ao pensamento muito coletivo, e essa inexperiência influenciou”.

- “Vai do perfil dos cooperados, e de um processo de aprendizagem da cultura cooperativa, que pode ser melhorado. (...) A discordância faz parte do processo democrático de deliberação das coisas em cooperativas e, no geral, estimo um índice de assertividade acima de 90%”.

Assim, as práticas adotadas pela cooperativa estudada que, em parte, são comuns a este modelo de gestão, como no caso de consultorias externas, podem ser caracterizadas como práticas de Governança Corporativa, na medida em que são vinculadas diretamente a um problema de agência, são específicas para o tratamento deste problema (inclusive implicam custos próprios) e foram tomadas de forma deliberada, conforme demonstrado.

Indicador C (Revisões dos limites de autonomia). Solução freqüente: Criação de estrutura organizacional que detenha e permita mecanismos eficientes de revisão do poder normativo delegado aos executores. Este indicador, em particular, representa um variante entre conflito e governança. A revisão do poder normativo é, ao mesmo tempo, causa e solução de um problema de agência, na medida em que indica a existência do conflito (a discordância do principal quanto ao

alcance da autonomia do executor) e também uma solução adotada (a restrição desta autonomia por parte do principal) por meio regulamentar.

Di Miceli (2004) também reflete e apresenta conceituação clara sobre a questão de estrutura limitadora da ação do gestor, e conclui que a Governança Corporativa estabelece-se na definição desta estrutura que, em tese, abarcaria a solução deste problema de agência, evidentemente não sem seu referido custo.

Traçando o mesmo paralelo sobre a gestão de cooperativas, estabelece-se aqui uma relação deste tipo de estrutura de governança com a própria estrutura matriz de organizações cooperativas, conforme convencionado na legislação e também como exercido na prática da gestão. A existência dos conselhos, sejam eles de caráter fiscal (vinculado ao controle) ou meramente observatórios (vinculado à informação), sejam eles permanentes ou precários, já define uma estrutura de controle da ação do gestor ou do conselho de gestão.

Ademais, todo o processo decisório da cooperativa resume-se à existência de uma Assembléia Geral. Deste organismo emana o poder parcialmente concedido aos gestores, bem como aos conselhos, e a este organismo é realizada a prestação de contas da ação administrativa. Cabe salientar que é prerrogativa da assembléia a eleição ou deposição dos constituintes dos conselhos, revogando seu poder de execução quando necessário. A revogação do mandato, ou de partes do poder possível (autonomia), neste caso, consolida a última instância da limitação do poder administrativo pelos proprietários do negócio.

Assim, existe, intrinsecamente a qualquer cooperativa, a estrutura de limitação e revisão da autonomia dos gestores, configurando a existência cabal do indicador C, conforme aqui descrito.

Na observação particular do estudo de caso, um fato expressivo é a quantidade de assembleias gerais em que existiam em debate e votação itens de pauta relacionados à alteração do regimento interno ou do estatuto, percebidos no estudo das atas. Itens deste tipo foram notados nas assembleias dos dias 17/05/2009, 15/11/2009, 25/04/2010 e 21/08/2010, e demonstram que existe uma soberania do controle da Assembléia sobre as ações do Conselho Administrativo. Novamente, existe uma limitação quanto à transcrição do escopo dessas alterações.

Conforme é observável pelo tratamento dado aos três indicadores relacionados (A, B e C), a existência de características dos mecanismos de gestão de conflitos entre proprietários e gestores foi razoavelmente caracterizada. Como afirmado através do compendio de bibliografia levantado, esses mecanismos de gestão são vinculados ao conceito de Governança Corporativa, conforme a descrição geral dos autores pesquisados, que representam uma referência válida.

Complementarmente, a relação dos indicadores com problemas característicos do conflito de agência, embora não esgote a reflexão, reforça essa indicação de práticas de gestão corporativa dentro de empresas cooperativas, tendo em vista seu relacionamento direto com os mecanismos de governança praticados nas organizações ditas tradicionais e sua freqüente vinculação conceitual.

Ainda, os institutos básicos de uma organização cooperativa (Assembléia Geral, conselhos e decisão democrática) são bastante aproximados das soluções de Agency sugeridas ou notadas pela maioria dos autores que estudam o tema Governança Corporativa e, observadamente, são bastante eficazes na gestão destes conflitos.

Por esta discussão aqui proposta e iniciada, entende-se não haver incompatibilidade conceitual para a aplicação do termo gestão corporativa, e de outros a ele vinculados, para os casos diversos de gestão cooperativa. Muito pelo contrário, evidenciou-se, pelas análises e conclusões aqui relatados, que as técnicas descritas como distintivas da governança estão presentes em empresas cooperativas, em alguns casos, até como função e parte de sua estrutura básica.

Cabe uma reflexão sobre a natureza do sistema cooperativo de gestão que, embora diferenciado dos modelos tradicionais de gestão, ainda assim é muito semelhante em termos de proposição final e de funcionamento básico. Não obstante as diferenças ideológicas e de origem serem significativamente diferentes, a extensa maioria dos conceitos válidos para a análise e descrição de uma estrutura organizacional tradicional também tem plena aplicação em estruturas de sistemas alternativos de gestão.

A reflexão aqui fomentada sobre um destes conceitos, de escopo bastante amplo e importante, antes de encerrar o tema, estimula o aprofundamento dos estudos de Governança Corporativa e seus mecanismo em organizações

cooperativas e, possivelmente, sobre outros sistemas de gestão não tradicionais. Espera-se, assim, contribuir para a constante apuração do ferramental científico e técnico desenvolvido dentro da ciência da Administração, auxiliando, como deve todo estudante deste campo, na explicação da realidade e compreensão dos fenômenos que nos cercam, ampliando conceitos ou, mais ambiciosamente, desenvolvendo novos rumos de pesquisa e reflexão.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta monografia foi, inicialmente, fomentar a discussão dos conceitos de Governança Corporativa e sua possível aplicação às ocorrências de gestão presentes em empresas cooperativas. A motivação abarcava a necessária, sob o ponto de vista do autor, uniformização do conceito de Governança Corporativa, que é bastante diverso entre os não tão abundantes autores debruçados sobre o tema e, como consequência desta, questionar as freqüentes restrições epistemológicas sobre a aplicabilidade do termo. Tais restrições são devidas ao fato de que, na maioria dos conceitos encontrados, existem referências a estruturas específicas de empresas de propriedade aberta e este fator excluía, ao menos conceitualmente, a aplicação do termo Governança Corporativa para empresas cooperativas, o que se buscou repensar neste estudo.

A pesquisa então foi orientada em duas partes: na primeira parte objetivou-se entender o funcionamento do processo decisório de uma organização cooperativa típica, na tentativa de indicar conceitualmente um modelo de funcionamento básico daquele tipo de organização, tendo em vista a particularidade de tal processo nessas organizações, que é bastante distinto em comparação ao freqüente em organizações tradicionais. Essa opção mostrou-se acertada durante a etapa de discussão de resultados, já que todos os indicadores construídos faziam referência a esse processo.

Em um segundo momento, o intento foi a exploração da bibliografia existente sobre o tema Governança Corporativa. Nesta sondagem, buscou-se realizar um arrazoado de boa dimensão dos conceitos de governança propostos por alguns dos principais autores, e também de um dos termos freqüentemente vinculados a governança, o Conflito de Agencia. Este conceito acessório para o escopo dessa monografia mostrou-se especialmente relevante, já que configurava, para a maioria dos autores consultados, o campo de aplicabilidade da governança.

Além disso, a escolha do conceito Conflito de Agencia mostrou-se acertada já que possibilitou o isolamento dos indicadores (A, B e C), todos oriundos de exemplos de manifestação desse tipo de conflito. Com base nesse constructo foi

possível categorizar e observar a existência de situações e mecanismos característicos de Governança Corporativa com base nos indicadores: Assimetria de informações entre os gestores e os proprietários, as diferenças de opinião quanto a questões administrativas entre gestores e proprietários e as freqüentes revisões, por parte dos proprietários, sobre os limite da independência dos gestores.

Esses indicadores foram utilizados para a caracterização de mecanismos de governança corporativa em sua prática, já que vinculavam-se a ações de governança como solução freqüente e, por meio de seu entendimento e de sua comparação com o conhecimento construído junto ao referencial teórico, foi possível realizar a reflexão proposta com bom embasamento científico, no que também teve grande contribuição o relativo empirismo provido pelo estudo de caso na COOPLEM.

O resultado geral deste trabalho reforça a impressão inicial de que o termo Governança Corporativa e o entendimento a ele relacionado são plenamente aplicáveis ao estudo da gestão em organizações cooperativas. O que também é corroborado pela identificação, quando da busca por bibliografia e trabalhos relacionados ao tema, de produções que já utilizam o termo governança aplicado a organizações cooperativas, embora os textos encontrados com esta característica geralmente restringiram-se a estudos de casos e apresentaram um tratamento conceitual do termo bastante ambíguo. Caberia, no entanto, em um outro momento, um levantamento dessas ocorrências, a fim de identificar o quão eficiente tem sido a utilização corriqueira do termo nesses estudos de caso e na produção de artigos oriunda das próprias empresas cooperativas.

Esse resultado de forma alguma confronta ou minimiza o pensamento e trabalho dos autores que desenvolveram e propuseram os conceitos aqui expostos e discutidos. Muito pelo contrário, buscou-se aqui contribuir, com uma pequena reflexão, para o conhecimento já bastante sólido oriundo dos célebres estudiosos. Antes de quaisquer considerações neste sentido, deve-se pensar que foi com base neste conhecimento prévio que este trabalho pôde ser construído e é nele que se embasa para ter validade e consideração.

Ainda, notou-se que a bibliografia mostrou-se mais abrangente que a inicialmente identificada e esperada, notadamente em artigos e trabalhos produzidos nos últimos 10 anos, o que pode demonstrar um interesse crescente no tema

governança e no estudo de organizações cooperativas, o que, sob o ponto de vista do autor, é um indicativo altamente positivo.

Este fator denota a possibilidade e, juntamente com este trabalho, sugere a necessidade de aprofundamento das pesquisas sobre Governança Corporativa, tema recente e ainda representante de um território bastante profícuo para a pesquisa e experimentação, particularmente no Brasil. Há de se considerar ainda que a relevância do tema é ampliada pelo momento de desenvolvimento econômico e organizacional por qual o país passa. Os estudos sobre Governança Corporativa, aplicados a quaisquer organizações, podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento e aprimoramento do ambiente organizacional brasileiro, com conseqüências diretas sobre o mercado de ações, o ambiente de negócios e investimento e, em última análise, sobre parte relevante do desenvolvimento nacional.

Como sugestão ou indicativo de uma continuação do tema iniciado nessa monografia, resta um tratamento com metodologia diferente da aqui abordada, tendo em vista a limitação temporal e de finalidade deste trabalho. Por exemplo, poderia ser bastante produtivo um estudo com uma abrangência maior de empresas cooperadas sob análise, a fim de constituir uma base estatisticamente tratável dos fenômenos e mecanismos mencionados, bem como a ampliação da análise para outras situações e parâmetros indicativos de modelos de Governança Corporativa mencionados na bibliografia relacionada.

Finalmente, é possível perceber que o objetivo deste, conforme a proposição inicial, foi alcançado, na medida em que incita e inicia a reflexão sobre o conceito e sua abrangência. Avançar sobre esta e outras questões, mais ou menos pragmáticas, é um tema aberto para a produção de outros trabalhos e interpretações e, como toda construção de conhecimento, consiste em um processo acumulativo, para o qual, espera-se ter contribuído com esta monografia.

REFERÊNCIAS

AGHION, Phillip e TIROLE, Jean. **Formal and Real Authority in Organizations**. The Journal of Political Economy, v. 105, nº 1, 1997.

BERNARDO ROCHA, Eliza Emília Rezende: **O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas**. Tese de Doutorado apresentada na UEC Campinas, SP, 1999.

BERTOLIN, Rosangela Violetti et al. **Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas**. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 12, nº 1. Curitiba, 2008.

BONI, Valdete; JUREMA QUARESMA, Sílvia. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC** Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80:

CARVALHO, Angela Maria Carneiro de. **A empresa “sem alma” versus a empresa responsável**. Artigo apresentado no XXVI ENEGEP, Fortaleza, CE, 2006

Cooperativismo/Evolução no Brasil. Organização das Cooperativas Brasileiras, 2010. Disponível em <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em 12 mai. 2011.

COSTA, Davi Rogério de Moura. **Propriedade e Decisões de Gestão em Organizações Cooperativas Agropecuárias Brasileiras**. São Paulo. Tese (doutorado) Escola de Economia de São Paulo, 2010.

CURY, Antônio. **Organização e Método: Uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2005.

CUSTÓDIO, Marcos Aurélio et al. **Caracterização da Governança Corporativa no Brasil e A Importância da Evidenciação Nos Informes Contábeis**. Artigo apresentado no 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2006. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/an_resumo.asp?cod_trabalho=354>

Diversos autores. **Governança Cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília. BCB, 2009.

FREITAS, H. e KLADIS, C. M.. **O Processo Decisório: Modelos e Dificuldades**. Rio de Janeiro: Revista Decidir, ano II, nº 08, p. 30-34, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC. Origem da boa governança. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa Governança, 2011. Acesso em 12/05/2011. Disponível em <HTTP://www.ibgc.org.br/Governança>. Acessos diversos entre 01/05/2011 e 28/06/2011

HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDA, Michael F. V. **Teoria da Contabilidade**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

IKEDA, Ana Akemi e SILVA CHANG, Sandra Rodrigues da. **Análise de Conteúdo**: Uma experiência de aplicação na pesquisa em comunicação social. In Comunicação & Inovação. Vol. 6, nº 11, pp 5-13. IMES, São Caetano do Sul, SP, 2005.

JENSEN, Michael. **A Theory Of The Firm**: governance, residual claims, and organizational forms. 1ª. ed. Harvard University Press, 2000.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; BIALOWKORSKI NETO, Sigismundo; CHADDAD, Fábio R.: **Decisões Financeiras em Cooperativas**. In **GESTÃO & PRODUÇÃO** v.6, n.3, p. 257-268, dez. Editora ?, 1999.

BRASIL. Lei nº 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. Acesso em 12/05/2011.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de Caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas do Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, vol. 2, nº 2, PP 8-18. São Paulo, 2008.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ORASANO, J. M. **Decision: making in the cockpit**. In WIENER, E. L.; KANK, B. G.; HELMREICH, R. L. **Cockpit Resource Management**. San Diego, California: Academic Press, 1995.

SAPOVICIS, Roberta Tokko; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. **Gestão social e democrática em cooperativas de trabalho**: um estudo de caso da Cooperdata. São Paulo: Cadernos de Pós-Graduação, 2004.

SEGATTO-MENDES, Andréa Paula e CARVALHO ROCHA, Keyler. **Contribuição da Teoria de Agência ao Estudo dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade-empresa**. Revista de Administração – RAUSP, vol. 40, nº 2. pp 172-183. USP, 2005.

SHLEIFER, Andrei e VISHNY, Robert W.. **A Survey of Corporate Governance**. National Bureau of Economic Research. Cambridge, Massachusetts, 1996.

SIFFERT FILHO, Nelson. **Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90**. Revista BNDS, n.º??, 1998. Disponível em <<http://www.bnds.gov.br>>. Acesso em 24/06/2011.

DI MICELI, Alexandre. **Governança Corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2004.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SINGER, Paul Israel (Organizador). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

TRETER, Juciara e KELM, Martinho Luís. **A Questão da Governança Corporativa nas Organizações Cooperativas**. Artigo apresentado no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, 2004.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Organização de Cooperativas**: desafios e tendências. Revista de Administração, São Paulo v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

ANEXOS

Anexo A – Organograma Simplificado da COOPLEM Idiomas

