

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
COOPERATIVAS**

**UTILIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS**

ARTIGO CIENTÍFICO

Trajano Gomes Jacques

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

UTILIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Trajano Gomes Jacques

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da Universidade Federal
de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do
grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

Orientador: Prof. Ney Izaguirry de Freitas Junior

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Artigo Científico

**UTILIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

elaborado por
Trajano Gomes Jacques

como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ney Izaguirry de Freitas Junior
(Presidente/Orientador)

Gustavo Fontinelli Rossés
(Membro)

Gabriel Murad Velloso Ferreira
(Membro)

Santa Maria, 05 de julho de 2013

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

UTILIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Artigo Científico realizado com base em um questionário aplicado a
COOPERATIVA CENTRAL AURORA ALIMENTOS LTDA.

elaborado por
Trajano Gomes Jacques

Ney Izaguirry de Freitas Junior
(Presidente/Orientador)

Trajano Gomes Jacques
(Autor)

Santa Maria, 05 de Julho de 2013

UTILIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Trajano Gomes Jacques

Resumo

Boas práticas de governança corporativa confere às organizações cooperativas ou de qualquer natureza jurídica, aumento na transparência e diminuição de conflitos, gerando credibilidade para a organização e mais qualidade nas tomadas de decisões por parte dos diversos níveis organizacionais. Sendo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009) a boa governança corporativa apóia-se a quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Este estudo tem por objetivo analisar e descrever a aplicação de conceitos da governança corporativa na gestão da Cooperativa Central Aurora Ltda. Foi desenvolvido um estudo de caso, com o propósito de expandir o nível de conhecimento e difundir as boas práticas de governança cooperativa. O estudo observou que o ambiente organizacional da cooperativa Aurora possibilita o desenvolvimento das práticas de boa governança e que a cooperativa já utiliza ferramentas desta governança

Palavras-chave: Governança corporativa, Transparência, Cooperativa.

1 INTRODUÇÃO

A moderna sociedade vem estabelecendo normas e padrões de comportamento para as organizações, em especial no que se refere ao trato com os proprietários do capital, sejam eles acionistas de grandes multinacionais ou associados de uma pequena cooperativa local. Dessa forma o universo organizacional vem sofrendo com diversos problemas relacionados à governança corporativa e as cooperativas por estarem inseridas nesse universo possuindo divisão entre propriedade e gestão, também acabam sendo afetadas com problemas dessa natureza. Segundo Ventura et al. (2009) as más relações internas entre proprietários (principal) e gestores (agente) associadas à condições impróprias de controle interno e externo, podem fragilizar o mercado como um todo, com reflexos em vários setores da economia.

A governança corporativa entra em cena como ferramenta de boas práticas de gestão afim de sanar ou amenizar os problemas decorrentes da separação entre propriedade e gestão, já que sua estrutura é alicerçada na transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

O presente estudo tem como organização alvo a Cooperativa Central Aurora Alimentos Ltda., uma cooperativa de segundo grau que tem sua matriz instalada na cidade de Chapecó – SC e "foi fundada no ano de 1969 em assembléia com feito oficial de constituir uma sociedade cooperativa, por 18 homens que representavam oito cooperativas do Oeste de Santa Catarina com intuito de melhorar as condições de vida dos produtores de suínos da região e conseguir espaço no mercado" (AURORA, 2013).

Acredita-se que por meio da governança corporativa possa ocorrer nos diversos níveis organizacionais aumento da transparência e a diminuição dos conflitos, firmando os elos de confiança entre os proprietários e os executivos, gerando credibilidade, melhorando a qualidade nas decisões, aumentando o valor das organizações de capital aberto e propiciando maior segurança aos cooperados em organizações cooperativas, visto que organizações com maior grau de transparência apresentam riscos menores.

Esta pesquisa objetiva analisar a aplicação de conceitos da governança corporativa na gestão da cooperativa Aurora, por meio de questões objetivas adaptadas do questionário proposto por Ventura et al. (2009), fundamentado nas

diretrizes voltadas para o cooperativismo de crédito que podem ser ajustadas para qualquer outro ramo do cooperativismo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Costa (2007) não se pode confundir o ato de cooperar com o cooperativismo, pois o primeiro trata de qualquer ato ou ação de colaborar com outras pessoas em qualquer formação socioeconômica, e o segundo refere-se à um movimento social que surgiu na Europa no século XIX, procurando através da associação fugir de uma opressão social resultante de um determinado período histórico e de um determinado sistema, o capitalismo concorrencial do século XIX.

Cooperativismo é, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2013), um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Bialoskorski Neto (1998) entende a organização cooperativa como uma forma organizacional baseada em princípios doutrinários, sem fins lucrativos, compostas por pessoas com o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades associadas a esse empreendimento possam se estabelecer eficientemente nos mercados.

No Brasil o cooperativismo chegou no final do século XIX e é regulamentado pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, onde as cooperativas são descritas e diferenciadas das empresas de capital aberto, cita-se Capítulo II da Lei nº5.764:

Das Sociedades Cooperativas

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;IV - intransmissibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;IX -

neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Até hoje o cooperativismo possui seu pilares (com algumas pequenas mudanças) embasados na doutrina criada pelos pioneiros no século XIX, que são os sete princípios do cooperativismo: I - adesão livre e voluntária: as cooperativas são abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações. II - gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e decisões, nas cooperativas de primeiro grau os membros tem igual direito de voto. III - participação econômica dos membros: os membros contribuem de forma equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no de forma democrática. IV - autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. V - educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento das suas cooperativas. VI - intercooperação: as cooperativas devem trabalhar em conjunto, para melhor servir aos interesses dos seus membros. VII - interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2013).

Ainda segundo a OCB (2013) o cooperativismo possui 13 ramos, baseados nas diferentes áreas em que o movimento atua, são eles: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer.

Segundo Filho, Marino e Conejero (2004) as cooperativas agropecuárias ocupam posição de relevância no cenário nacional, com números de destaque de volume de produção comercializado, exportação de commodities ou industrializados, empregos gerados e número de cooperados. Assim como são expressivos os números, também são expressivos os desafios encontrados pela gestão dessas cooperativas, em virtude da separação de propriedade e gestão, chamado por diversos autores de Teoria de Agência.

De Lima e Terra (2006) definem a relação de agência como sendo a relação estabelecida entre principal (proprietário) e agente (gestor), onde o primeiro engaja o segundo para o desempenho de tarefas em seu favor. Da Silveira (2002) simplifica a relação de agência, descrevendo os agentes como representantes, em tese, dos interesses dos principais. Essa separação entre propriedade e gestão gera custos, conhecido como custo de agência, que para De Lima e Terra (2006) nada mais é que os gastos que o principal adquire com o monitoramento das atividades do agente.

Nesse sentido, governança corporativa é entendida por Da Silveira (2002) como um conjunto de mecanismos tanto internos quanto externos que visam harmonizar as relações entre o principal e o agente. Siffert Filho (1998) completa relatando que a governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos principais de uma determinada organização, para que os agentes tomem suas decisões sobre alocação de recursos de acordo com os seus interesses.

Segundo Zylbersztajn (1994), o sistema gerencial das cooperativas tende a não separar a propriedade e a gestão, pois os dirigentes, em sua maioria, são os próprios associados, dessa forma não existiria a teoria de agência, porém ocorre uma variação na aplicabilidade dessa teoria às organizações cooperativas, haja visto que podem existir discordâncias entre os interesses do agente-principal e da organização como um todo.

O autor ainda lembra que as cooperativas divergem em várias características das empresas de capital privado, e em relação ao controle exercido nas organizações as empresas de capital privado possuem várias formas de controle (definido, difuso, pulverizado, etc.) enquanto as cooperativas possuem controle democrático, (relembrando um de seus princípios: "um homem, um voto") sem qualquer ligação com a participação do cooperado no capital da cooperativa e sim com a quantidade de transações que este realiza com a organização, então, um cooperado que é intensamente envolvido com as atividades da cooperativa tem o mesmo poder de influência de outro cooperado que possui eventuais participações nos negócios da mesma.

Para Da Silva, Filho e Nóbrega (2005) e De Lima e Terra (2006) além das dificuldades decorrentes dos problemas de agência, existe a presença da assimetria

de informação, descrita como a situação onde partes de uma determinada ação não possuem toda informação necessária para analisar a situação, bem como avaliar a performance individual dos envolvidos. Dessa forma De lima e Terra (2006) também entendem governança corporativa como a respostas para as assimetrias informacionais.

Conceituando governança corporativa de forma geral o IBGC (2009) descreve como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Assim como o cooperativismo, a governança corporativa possui alguns princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que são convertidos pelas boas práticas de governança corporativa em recomendações objetivas, que buscam alinhar interesses para fim de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando assim o acesso a recursos financeiros e contribuindo para sua longevidade.

Segundo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009) a transparência é mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar as informações que interessem às partes envolvidas e não apenas as impostas por leis ou regulamentos. A equidade caracteriza-se pelo tratamento igualitário e justo de todos os sócios e partes interessadas onde quaisquer distinções são inaceitáveis. Prestação de contas, refere-se a prestação de contas dos agentes perante os principais, assumindo totalmente suas ações e omissões. No tocante a responsabilidade corporativa, os agentes devem zelar pela sustentabilidade das organizações, proporcionando longevidade e absorver a importância de ações de ordem social e ambiental ao definir sobre os negócios e operações.

Sendo esses princípios de extrema importância e norteadores da governança corporativa, o Banco Central criou em 2008 quatro diretrizes: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle. As diretrizes possuem caráter não normativo, são recomendações claras que buscam retomar os princípios da governança corporativa e do cooperativismo, também são dinâmicas e devem ser ajustadas as realidades de cada organização, embora voltadas para cooperativas de crédito podem ser adaptas à qualquer outro ramo do cooperativismo.

A primeira diretriz, representatividade e participação, trata de assembleias, processo eleitoral, participação dos associados, aos canais de comunicação e a formação cooperativista. Segundo Ventura et al. (2009) as cooperativas possuem gestão democrática e requerem, em sua governança, fundar procedimentos que fortaleçam a participação dos cooperados e guarde a sua representatividade nas principais decisões da cooperativa.

A segunda, direção estratégica, aborda a necessidade de desmembramento entre as funções estratégicas e as funções executivas, delimitando as principais atribuições e responsabilidades dos administradores. Conforme Ventura et al. (2009) na maioria das cooperativas a administração é feita por um diretor-presidente, tomando decisões estratégicas e executivas cotidianas. Além disso o autor salienta que a direção estratégica é responsável por identificar a expectativa dos proprietários e confrontá-la com as condições do ambiente interno e externo para construção de seus objetivos e metas

No tocante à gestão executiva, evidencia-se a importância da gestão executiva e profissional, bem como a delimitação de suas funções, ressalta-se a importância do código de conduta como instrumento para orientar o padrão ético da organização e da transparência na prestação de contas. Ventura et al. (2009) identifica o gestor executivo como sendo o profissional contratado responsável pela condução de assuntos cotidianos e rotineiros e pela implementação das estratégias, das metas e dos objetivos traçados pela direção estratégica.

A fiscalização e controle trata da importância dos diferentes agentes que realizam essa função, como associados, auditores, Conselho Fiscal e organização sistêmica, apontando que sua atuação assegura a solidez e continuidade da organização. Ainda segundo Ventura et al. (2009) os instrumentos de controle interno permitem reduzir a ocorrência de ações indevidas e de ações bem-intencionadas, mas que não estão de acordo com o desejo dos associados. Os instrumentos internos visam o monitoramento de outros órgãos, como Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, já os instrumentos externos disponibilizam meios de conter as ações oportunistas de membros de órgãos estratégicos e executivos que tenham seus interesses alinhados.

A implementação das diretrizes em cooperativas é voluntária, deve obedecer particularidades de cada situação adequando-se da melhor forma à realidade de

cada organização, visando redução de conflitos e dificuldades encontradas na gestão, buscando o êxito das mesmas no mercado onde estão inseridas e por consequência o sucesso das demais partes que estão ligadas a ela.

3 METODOLOGIA

O atual estudo tem como tema a governança corporativa, e se volta para a aplicação de conceitos da governança corporativa pela Cooperativa Central Aurora Alimentos Ltda. localizada na cidade de Chapecó-SC, a qual foi fundada no ano de 1969 em assembléia com feito oficial de constituir uma sociedade cooperativa, por 18 homens representando oito cooperativas do Oeste de Santa Catarina (AURORA, 2013) com intuito de melhorar as condições de vida dos produtores de suínos e conseguir espaço no mercado.

Hoje a Aurora Alimentos tem 12 cooperativas filiadas (Cooperativa Agroindustrial Alfa, Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia, Cooperativa Regional Agropecuária de Campos Novos, Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão, Cooperativa Agropecuária São Lourenço, Cooperativa A1, Cooperativa Agropecuária Videirense, Cooperativa Regional Itaipú, Cooperativa Regional Auriverde, Cooperativa dos Suinocultores de Lacerdópolis, Cooperativa Agropecuária São Gabriel Do Oeste, Cooperativa Tritícola Erechim) totalizando 61.346 cooperados e 19.346 funcionários. "Sua atuação abrange o mercado de carnes suínas, aves, pizzas e laticínios, com um amplo mix composto por mais de 650 produtos" (AURORA, 2013). Para Filho, Marino e Conejero (2004) a agrupação das cooperativas singulares em centrais ocorre em um processo piramidal e frequentemente voltado para ganhos em escala e de poder perante clientes e fornecedores.

Tem-se como objetivo geral do estudo analisar a aplicação de conceitos da governança corporativa na gestão da cooperativa Aurora, com os seguintes objetivos específicos: analisar se a cooperativa aplica em sua gestão a governança corporativa, descrever a aplicação das práticas de governança pela cooperativa, reconhecer quais são os elementos relevantes da governança e entender melhor a governança corporativa no ambiente onde é aplicada.

Os dados utilizados para a pesquisa foram coletados a partir de um questionário (Anexo A - Questionário adaptado) adaptado do questionário proposto por Ventura et. al. (2009). As adaptações foram necessárias visto que a cooperativa Aurora é uma cooperativa de segundo grau (composta por outras cooperativas filiadas) possuindo algumas peculiaridades e pelo fato de que o questionário original é voltado para cooperativas singulares de crédito. O questionário foi aplicado no início de junho de 2013 à um executivo da cooperativa-alvo e é composto de 43 questões objetivas que tratam de temas como eleições, participação, representatividade, disponibilização de informações, reuniões de conselhos, estrutura de auditoria, educação cooperativista, responsabilidade social e ambiental, entre outros assuntos.

Como procedimento técnico utilizou-se o estudo de caso, que segundo Yin (2001) é o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real. "O estudo de caso representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados" (YIN, 2001, p.35).

Yin (2001) descreve a vantagem de um estudo de caso sobre outras estratégias de pesquisa como sendo a capacidade de analisar um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Ainda segundo o autor o estudo de caso não representa uma "amostragem" e seu objetivo é expandir e generalizar proposições teóricas, além de permitir uma investigação para preservar as características holísticas e significativas de um determinado evento, como um processos organizacionais ou administrativos.

Os dados foram analisados de forma dedutiva baseada em referenciais teóricos sobre o assunto em questão para a construção de uma descrição dos procedimentos e ferramentas da governança corporativa utilizados na gestão da cooperativa Aurora. Segundo Yin (2001) a análise de dados consiste em examinar, categorizar e classificar os dados, devendo deixar claro que a análise baseou-se em todas as evidências relevantes e dedicou-se a aspectos mais significativos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos neste estudo, divididos em três itens conforme Ventura et al. (2009): representatividade e participação, direção, e gestão e fiscalização.

A cerca do primeiro item, Ventura et al. (2009) evidencia que a organização cooperativa necessita de comprometimento e participação de seus cooperados, pois sem ela a organização não alcança sua plena existência e não cumpre sua missão. A participação deve ser estimulada pela organização, pois contribui com a gestão democrática, melhor fiscalização e aumento da solidez, bem como alinhamento dos interesses internos e atendimento à expectativa dos associados.

De acordo com a análise dos resultados, a assembléia geral da cooperativa ocorre sob regime de representação, sendo feita pela diretoria das cooperativas filiadas, o qual é o regime mais acertado para tal espécie cooperativa, tendo em vista que a organização estudada é uma cooperativa de segundo grau formada por outras doze cooperativas e possui um alto número de cooperados. Este modelo facilita a coordenação dos processos e reduz custos. Para proporcionar melhor alinhamento de interesses existem mecanismos que permitem aos representantes das filiadas participantes da assembléia incluir itens nas pautas que serão tratadas durante a assembléia geral.

Referente a prestação de contas, a análise aponta que durante a assembléia geral, antes da deliberação sobre a prestação de contas do exercício anterior, é efetuada a leitura dos pareceres da auditoria e do conselho fiscal. A leitura desses pareceres sinaliza a existência de boa política de prestação de contas, pois facilita o entendimento dos associados sobre a situação da cooperativa aumentando o grau de acesso a informações.

No tocante as eleições a cooperativa relatou que não possui um comitê formalizado para conduzir os processos eletivos e os nomes dos candidatos a cargos eletivos não são divulgados com antecedência à realização da assembléia geral.

Ainda relativo aos processos eletivos, apenas os representantes das cooperativas filiadas podem candidatar-se a membro do Conselho Administrativo e membro do Conselho Fiscal, modelo pelo qual é garantida a democracia, pois tendo o respaldo legal qualquer associado de cooperativa de primeiro grau tem o direito de

se candidatar aos cargos eletivos da cooperativa. Durante a própria assembléia geral os representantes das filiadas realizam a votação, elegendo uma chapa submetida a assembléia com a definição dos nomes aos cargos de conselheiros e de diretor-presidente, e uma chapa de conselheiros fiscais.

Com relação à representatividade dos diferentes segmentos de cooperados ou diferentes filiadas, a mesma encontra-se assegurada pela preocupação que existe por parte da organização de que cada cooperativa filiada possua um representante no Conselho Administrativo bem como no Conselho Fiscal.

A cooperativa, segundo as respostas obtidas, desenvolve programas de educação técnica e educação ambiental, a exemplos: programa de qualidade total, programa de olho e programa coleta segura. Entretanto, não foram evidenciados programas voltados para a educação cooperativista, assim como a cooperativa também não possui um projeto específico voltado para a formação de novas lideranças. As respostas também apontaram que a cooperativa utiliza-se de canais internos e externos para oferecer informações aos cooperados onde os principais canais internos são boletins ou jornais próprios, enquanto a mídia externa (jornais, revistas, rádio e televisão) representa os principais canais externos.

No que refere-se ao segundo item, Direção Estratégica, Ventura et al. (2009) evidencia a segregação de funções entre Direção Estratégica e Direção Executiva, sendo que a primeira deve ser composta exclusivamente por cooperados, como é disposto em lei, devem ser eleitos em assembléia geral, que é órgão máximo das organizações cooperativas, os eleitos não devem ter mandato superior a quatro anos e deve existir a renovação de no mínimo um terço dos membros, enquanto a segunda é nomeada pela primeira em nome de todos os cooperados. Ainda segundo o autor, é função da Direção Estratégica o estabelecimento da estratégia organizacional, acompanhamento e monitoramento de sua implementação e avaliação dos resultados. A função da Direção Executiva é direcionar as atividades para alcançar os resultados propostos pela junta estratégica da cooperativa.

A Aurora possui 7 membros efetivos no Conselho Administrativo e 3 membros na Diretoria (em ambas não possui membros suplentes), sendo que destes, 3 membros cumprem expediente diário na cooperativa e a condução dos assuntos administrativos do cotidiano é realizada principalmente por um diretor eleito que possui funções executivas.

A pesquisa também indica que as atribuições e responsabilidades dos órgãos estatutários estão dispostas em regulamento interno além do determinado no estatuto social e que existe limitação formal regulamentada para o número de reeleições de um mesmo membro dos órgãos estatutários, e como mencionado anteriormente, a chapa é submetida à assembleia já com a definição dos nomes dos conselheiros e do diretor-presidente.

Conforme o estudo aponta, os membros do Conselho Administrativo, em suas reuniões ordinárias, tomam conhecimento das deliberações do Conselho Fiscal na reunião imediatamente anterior e têm acesso a todos os documentos que julgarem necessários para o exercício de suas funções. Porém não existe processo regular de apresentação da cooperativa que contemple informações internas e descrições de responsabilidades aos novos membros do Conselho Administrativo.

O estudo revelou, que existe regulamentação formal para a realização de transações comerciais da cooperativa com membros, parentes de membros dos órgãos estatutários ou com empresas onde estes detenham participação relevante. Ainda no âmbito da transparência, os diretores executivos prestam contas formalmente de suas atividades aos membros do Conselho Administrativo não executivos. A pesquisa também revelou que existem mecanismos formais utilizados para a avaliação periódica da atuação de executivos contratados, porém não existe estes mecanismos para avaliar periodicamente a atuação do Conselho Administrativo tampouco do diretor-presidente.

Quanto a Gestão e Fiscalização, o terceiro item proposto por Ventura et al. (2009), o autor menciona a importância dos instrumentos formais de controle interno, e ressalta a importância da participação neste processo de cada uma das partes interessadas da cooperativa (cooperados, conselho fiscal, auditores internos e empregados). O Conselho Fiscal possui papel relevante entre os agentes de fiscalização e controle, visto que ele é subordinado somente à assembleia geral e não deve se ater somente a assuntos contábeis, pois para o autor, as mais importantes atribuições do Conselho Fiscal são fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários.

De acordo com a presente pesquisa, a Aurora estabelece planejamento com definição de metas e possui código de ética ou código de conduta, além de possuir programas de responsabilidade social e responsabilidade ambiental.

Relativo aos controle internos, a cooperativa apresenta ampla divulgação e acessibilidade dos manuais a todos os funcionários, relatórios gerenciais de avaliação da qualidade e adequação dos controles internos, área responsável pela verificação sistemática da adoção e cumprimento dos procedimentos, dos manuais e das normas legais, manuais de procedimentos operacionais e manuais com definição de responsabilidades dos cargos e órgãos da cooperativa.

Referente à candidatura de cooperados ao Conselho Fiscal, a cooperativa incentiva esta candidatura e visa preservar a representatividade de diferentes segmentos ou diferentes filiadas neste conselho. A cooperativa também oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos membros do Conselho Fiscal para o melhor exercício de suas funções. Porém não existe um processo regular de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, que contemple tanto informações internas quanto as descrições e responsabilidades de suas funções.

O estudo mostra que, na cooperativa existem mecanismos formalizados que impede a contratação de empresas de auditoria externa que tenham vínculos com membros ou parentes de membros dos órgãos estatutários, e revela que a cooperativa possui uma estrutura própria de auditoria interna, composta por quatro pessoas. O estudo também aponta que a central cooperativa não faz auditorias regularmente nas suas cooperativas filiadas.

Nota-se, com base nos dados, que as demonstrações contábeis e os relatórios gerenciais estão disponíveis para os representantes das cooperativas filiadas, entretanto não são disponibilizados para os cooperados das filiadas. Ainda com relação a disponibilidade de informações, a Aurora relata que os documentos e informações necessários para exercício de funções estão à disposição dos membros do Conselho Fiscal e que os três principais documentos analisados pelo conselho são demonstrativos contábeis, relatório de auditoria interna e relatório de controles internos. Porém os documentos a serem examinados pelo Conselho Fiscal em suas reuniões ordinárias não são encaminhados formalmente com tempo para que ocorra a análise prévia dos membros.

A central cooperativa informa que não existem relatórios diferenciados, com linguagem mais acessível, voltados para membros estatutários ou cooperados.

Entretanto a Aurora considera como boa a compreensão que os representantes têm dos resultados e dos demais números da cooperativa.

5 CONCLUSÃO

A avaliação das diretrizes e dos princípios da governança corporativa demonstrou que a Aurora possui um ambiente que proporciona o desenvolvimento de boas práticas de governança corporativa. Constatou-se também que a cooperativa já utiliza vários procedimentos que condizem com os ideais desta governança.

O estudo apontou a preocupação da cooperativa com a representatividade das cooperativas filiadas e com a educação técnica e ambiental por meio de programas. Apontou também que a cooperativa deve buscar o desenvolvimento de programas que visem a educação cooperativista.

No tocante a direção da Aurora, nota-se um compromisso com disponibilização de documentação necessária para o exercício dos cargos eletivos e para eventual análise dos representantes das filiadas. Entretanto aconselha-se a separação dos cargos estratégicos e executivos na cooperativa, bem como formulação de sistemas que avaliem os Conselhos Administrativo e Fiscal, e não atenha-se somente ao gestor executivo contratado.

Observa-se na cooperativa a presença de estrutura de auditoria e a oferta de treinamento direto ou indireto para membros do Conselho Fiscal, porém a Aurora deve elaborar relatórios diferenciados, com linguagem mais acessível para melhor compreensão dos cooperados.

E por fim, cabe lembrar que é possível aprofundar-se na pesquisa sobre as práticas de governança corporativa em organizações cooperativas, direcionando-a para cada um dos níveis organizacionais, expandindo o nível de conhecimento e difundindo o uso destas práticas no meio cooperativista.

REFERÊNCIAS

AURORA, Cooperativa Central Aurora Alimentos Ltda.: Apresentação, Histórico e Cooperativas. Disponível em <<http://www.auroraalimentos.com.br/br/aurora.php>>. Acesso em 22 de maio de 2013

BIALOSKORSKI NETO, S. **Governança e perspectivas do cooperativismo**. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35, 1998.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Política Nacional de Cooperativismo**. Diário Oficial da União - Seção 1 - 16/12/1971, Página 10354 (Publicação Original), Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso: 20 de maio de 2013.

COSTA, L. de S. **O cooperativismo: uma breve reflexão teórica**. Economia - Unioeste. Cascavel - PR. 2007.

DA SILVA, W. M.; FILHO, P. A. O. M.; NÓBREGA, O. O. **Determinantes da disseminação voluntária de informações financeiras na internet: um estudo com empresas listadas na Bovespa**. RAE electron. vol.4 no.2 São Paulo, julho/dezembro. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482005000200004&script=sci_arttext>. Acesso em 30 de maio de 2013.

DA SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo - SP. 2002.

DE LIMA, J. B. N.; TERRA P. R. S. **Governança corporativa e reação do mercado de capitais às informações financeiras**. Revista contabilidade e finanças. vol.17. no.42 São Paulo. Setembro/Dezembro. 2006

FILHO, C. A. P. M.; MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A. **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais**. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, v. 11, nº 2, p.61-69, abril/julho 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. Ramos e Cooperativismo. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em 6 de junho de 2013.

SIFFERT FILHO, N. **Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90**. BNDES, 1998. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev906.pdf>. Acesso 2 de junho de 2013.

VENTURA, E. C. F. (Coord.) et al. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 256p. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

Anexo A - Questionário adaptado

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

COLÉGIO POLITECNICO

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

Orientador: Ney Izaguirry de Freitas Junior

Acadêmico: Trajano Gomes Jacques

Informações Gerais

Nome da Central Cooperativa: _____

Número de cooperativas filiadas: _____ Número total de cooperados: _____

Número de empregados do quadro permanente: _____

1. Representação e participação

1.1. A assembleia geral ordinária da cooperativa ocorre em regime de representação dos associados das filiadas?

- a. Sim
- b. Não

1.2. Quem são os representantes das filiadas?

- a. Diretoria
- b. Delegados
- c. Diretoria e delegados

1.3. Na assembleia geral ordinária, antes da deliberação sobre a prestação das contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria externa e do parecer do conselho fiscal?

- a. Não há leitura desses pareceres
- b. Somente é feita a leitura do parecer da auditoria
- c. Somente é feita a leitura do parecer do conselho fiscal
- d. São lidos os dois pareceres, da auditoria e do conselho fiscal
- e. Somente são lidos se os participantes da assembleia julgarem necessário

1.4. Há mecanismos formais que permitam aos participantes da assembleia incluir itens nas pautas das mesmas, previamente à sua realização?

- a. Sim
- b. Não

1.5. Existe um comitê eleitoral formalizado e com independência para conduzir os processos eletivos da cooperativa?

- a. Sim
- b. Não

1.6. Qual o mecanismo de votação utilizado pela cooperativa nas assembleias?

- a. Votação é realizada na assembleia com os associados das filiadas
- b. Votação é feita em assembleias na filiada e o representante apenas relata o voto da filiada.

- c. Os representantes votam na própria assembleia.
- d. Votação realizada nas pré-assembleias com os representantes, para ratificação posterior da assembleia geral ordinária.
- e. Outro: _____

1.7. Quem pode se candidatar a membro Conselho Administrativo?

- a. Representantes das filiadas
- b. Conselheiros das filiadas
- c. Qualquer cooperado das filiadas

1.8. Os nomes dos candidatos a cargos eletivos são divulgados previamente (pelo menos duas semanas) à realização da assembleia que fará a escolha?

- a. Sim
- b. Não

1.9. Os membros do Conselho Fiscal são votados?

- a. Por chapas
- b. Individualmente

1.10. Quem pode se candidatar a membro do Conselho Fiscal?

- a. Representantes das filiadas
- b. Conselheiros das filiadas
- c. Qualquer cooperado das filiadas

1.11. Na formação das chapas para órgãos estatutários e nos processos decisórios da cooperativa, há preocupação com a representatividade das diferentes filiadas e/ou dos diferentes segmentos de cooperados? (marque somente uma alternativa)

- a. Sim, cada filiada e/ou segmento possui uma representante no CA/Diretoria e/ou no CF
- b. Sim, cada filiada e/ou segmento se reúne em pré-assembleias para discutir seus interesses e eleger representante que o representará nas assembleias gerais
- c. Sim, os representantes de cada filiada e/ou segmento se reúnem periodicamente com o CA/Diretoria para discutir e levar as reivindicações de seus grupos
- d. Não existe uma preocupação da representatividade das diferentes filiadas e/ou segmentos
- e. Sim, outra forma: _____

1.12. Que canais são utilizados pela cooperativa para prover aos cooperados acesso às informações? Marque mais de uma, se necessário.

- a. Mural
- b. Internet/intranet
- c. Boletim/jornal próprio
- d. Pré-assembleias
- e. Mídia externa (jornais, revistas, rádio ou TV)
- f. Outros: _____

1.13. A cooperativa promove programas de educação cooperativistas, educação técnica ou educação ambiental para os cooperados de suas filiadas?

- a. Sim
- b. Não

Cite alguns programas: _____

1.14. A cooperativa tem projeto específico para a formação de novas lideranças?

- a. Sim
- b. Não

2. Direção

2.1. Quantos membros, efetivos e suplentes, compõem o órgão de administração da cooperativa? Caso a cooperativa tenha diretores executivos que também sejam conselheiros, assinale as duas opções abaixo e inclua no número de membros do Conselho Administrativo também aqueles que exercem cargos diretores.

- | | | |
|--|-----------------|------------------|
| () Conselho Administrativo – membros | () efetivos | () suplentes |
| () Diretoria – membros | () efetivos | () suplentes |

2.2. Quantos membros estatutários do Conselho Administrativo/Diretoria cumprem expediente diário na cooperativa? _____

2.3. A condução dos assuntos administrativos do dia-a-dia da cooperativa é executada principalmente por: Marque somente uma alternativa.

- () Um diretor eleito, com funções executivas.
- () Um executivo contratado.

2.4. A cooperativa possui regulamento ou regime interno que dispõe sobre as atribuições e responsabilidades dos órgãos estatutários, além do disposto no estatuto social?

- a. Sim
- b. Não

2.5. Existe limitação formal (estatuto ou regimento) para o número de reeleições de um mesmo membro dos órgãos estatutários?

- a. Sim
- b. Não

2.6. O Conselho Administrativo/Diretoria, em suas reuniões ordinárias, toma conhecimento das deliberações do Conselho Fiscal na reunião imediatamente anterior?

- a. Sim
- b. Não

2.7. Como é o processo de escolha do diretor-presidente da cooperativa?

- a. A assembleia vota em separado os nomes de conselheiros e do diretor-presidente.
- b. A chapa é submetida à assembleia com a definição dos nomes dos conselheiros e do diretor-presidente.
- c. Os conselheiros são eleitos pela assembleia e, em seguida, escolhem o diretor-presidente.
- d. Os conselheiros eleitos escolhem o diretor-presidente, e este escolhe os diretores.
- e. Outro: _____

2.8. Os membros do Conselho Administrativo/Diretoria têm acesso a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?

- a. Sim
- b. Não

2.9. Existe regulamentação para a realização de transações comerciais da cooperativa com membros ou parentes dos membros dos órgãos estatutários ou com empresas onde estes detenham participação relevante?

- a. Sim
- b. Não

2.10. Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos membros do Conselho Administrativo/Diretoria, contemplando tanto informações internas quanto descrições e responsabilidades de sua função?

- a. Sim
- b. Não

2.11. Os diretores executivos prestam contas formalmente de sua atividade ao Conselho Administrativo/Diretores não executivos?

- a. Sim
- b. Não

2.12. Existe mecanismo formal utilizado para avaliação periódica da atuação do:

Conselho da Administração		Diretor-Presidente		Executivo contratado
() sim	() não		() sim () não	() sim () não

3. Gestão e Fiscalização

3.1. A cooperativa estabelece planejamento com definição de metas?

- a. Sim
- b. Não

3.2. A cooperativa dispõe de código de ética ou conduta?

- a. Sim
- b. Não

3.3. A cooperativa possui programas de responsabilidade social e/ou responsabilidade ambiental?

- a. Sim
- b. Não

3.4. Relativamente aos controles internos: Marque as alternativas que se aplicam à sua cooperativa.

- a. Ampla divulgação e acessibilidade dos manuais a todos os funcionários.
- b. Relatórios gerenciais de avaliação da qualidade e adequação dos controles internos.
- c. Área responsável pela verificação sistemática da adoção e cumprimento dos procedimentos, dos manuais e nas normas legais.
- d. Manuais de procedimentos que identifiquem e avaliem fatores internos e externos.
- e. Manuais de procedimentos operacionais.
- f. Manuais que contemplem a segregação de funções.
- g. Manuais com definição de responsabilidades dos cargos e órgãos da cooperativa.

3.5. A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao Conselho Fiscal, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?

- a. Sim
- b. Não

3.6. A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função?

- a. Sim
- b. Não

3.7. Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, contemplando tanto informações internas quanto as descrições e responsabilidades de sua função?

- a. Sim
- b. Não

3.8. Há mecanismo formalizado que impeça que a empresa de auditoria externa contratada tenha vínculos com membros ou parentes de membros dos órgãos estatutários da cooperativa?

- a. Sim
- b. Não

3.9. Existe estrutura própria de auditoria interna?

- a. Sim Quantas pessoas integram essa estrutura? _____
- b. Não

3.10. A cooperativa faz auditorias regularmente nas suas filiadas?

- a. Sim
- b. Não

3.11. Os membros do Conselho Fiscal têm acesso a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?

- a. Sim
- b. Não

3.12. Quais são os três principais documentos/relatórios analisados pelo Conselho Fiscal?

- a. Demonstrativos contábeis
- b. Relatório de auditoria interna
- c. Relatórios de controles internos
- d. Principais contratos de prestação de serviços
- e. Relatórios gerenciais de plano de metas
- f. Outros: _____

3.13. Os documentos a serem examinados pelo Conselho Fiscal em suas reuniões ordinárias são encaminhados formalmente a seus membros antes da data da reunião, ou seja, com tempo para análise prévia?

- a. Sim
- b. Não

3.14. As demonstrações contábeis e os relatórios gerenciais estão disponíveis para os representantes e conselheiros das filiadas?

- a. Sim
- b. Não

3.15. As demonstrações contábeis e os relatórios gerenciais estão disponíveis para os cooperados das filiadas?

- a. Sim

- b. Não

3.16. Existem relatórios diferenciados, em linguagem mais acessível, para os representantes e/ou cooperados?

- a. Sim
- b. Não

3.17. Como você avalia a compreensão que os representantes têm dos resultados e dos demais números da cooperativa?

- a. Muito boa
- b. Boa
- c. Regular
- d. Ruim
- e. Muito ruim