

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVA AGROPECUÁRIA: O CASO DA COOPERALFA

RESUMO

As práticas de governança corporativa objetivam contribuir para o desenvolvimento perene e sustentável de qualquer entidade, independente do porte ou da composição do capital. A gestão de riscos, a equidade, a transparência e a prestação de contas responsável, são atributos de grande valia às práticas da boa governança. O presente artigo objetiva analisar a adoção de práticas de gestão por uma Cooperativa Agropecuária, observando o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Para tal, realizou-se um estudo exploratório, estudo de caso com abordagem qualitativa. O instrumento de coleta dos dados foi entrevista estruturada ao controller da organização. Os resultados da pesquisa mostram que a transparência da gestão administrativa é compartilhada em assembléia geral anual, composta pelo conselho fiscal e serviços terceirizados de auditoria independente como órgãos de fiscalização e averiguação dos atos de gestão. Constatou-se que de um total de 50 aspectos aplicados na pesquisa por meio dos 5 grandes temas ligados a profissionalização, ou seja, associados, conselho de administração, gestão e conselho fiscal, a Cooper Alfa cumpre um total de 34 ações relacionadas com as questões de governança corporativa, com destaque às práticas de governança corporativa adotadas aos associados e conselho fiscal.

Palavras-chave: Práticas. Governança corporativa. Cooperativa Agropecuária.

1 INTRODUÇÃO

As empresas globais, procurando manter-se em ascensão diante dos constantes desafios que lhe são impostos pela economia mundial, necessitam elaborar fundamentos em seus métodos de gestão para que o meio externo note confiabilidade nos rumos do mercado de atuação. A exposição global faz necessariamente elevar o grau de risco dos negócios uma vez que a cultura dos países não deve ser desprezada. Esse grau de risco pode fazer com que organizações centenárias tenham seus negócios suprimidos a ponto de desaparecerem do mercado consumidor, ao passo que empresas jovens podem ter o seu valor de mercado elevado com poucos anos de atuação.

Todas essas incertezas permeiam as empresas e levam os seus gestores a encontrarem meios para reduzir esses graus de risco, elevando lucros e principalmente remunerando os investidores que por livre decisão, resolveram apostar aplicando seu capital. Esse mesmo cenário recai sobre empresas de atuação restrita ao mercado interno, muito embora existam diferenças na legislação entre empresas constituídas sob a forma de Sociedade Anônima de capital aberto e empresas com capital e administração familiar. O avanço do nível dos mercados consumidores, que sempre mais exige transparência e socialidade, seguramente fará com que estas empresas passem a adotar práticas de governança corporativa em sua gestão.

Diante disso, o acionista e os demais agentes externos (*Stakeholders*), necessitam ter informações dos negócios com clareza e fidedignidade acerca dos resultados financeiros, não financeiros, bem como as estratégias que serão seguidas, pois para qualquer empresa o que realmente conta, é a perpetuidade dos negócios.

A Governança Corporativa é um método recente em nível mundial, mas vem ganhando ao longo dos anos cada vez mais importância, já que um ponto tido como chave na gestão das empresas consiste na comunicação do meio interno com os agentes externos, passando a ser feito de um modo que se traduz em segurança aos acionistas, inclusive para os minoritários.

Os escândalos contábeis praticados nas empresas americanas deixaram a economia mundial em alerta, questionando a forma de atuação do conselho de administração, a nomeação de auditores independentes, a nomeação das diretorias executivas e etc. Essas más práticas fizeram com que o maior mercado acionário mundial revisse suas normas de governança corporativa, tendo em vista que uma série de acionistas e demais agentes externos foram iludidos, por números que não refletiam a real situação das empresas onde mantinham suas ações.

A reação do governo dos Estados Unidos em defesa da economia e da ação dos auditores do país, em decorrência dos escândalos contábeis, por meio da Lei *Sarbanes-Oxley*, promoveu ampla regulação da vida corporativa, cujos focos atacados são exatamente os quatro valores que há duas décadas vinham sendo enfatizados. Sendo estes, 1. *Compliance*, conformidade legal; 2. *Accountability*, prestação responsável de contas; 3. *Disclosure*, mais transparência; e 4. *Fairness*, senso de justiça (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

No Brasil o IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa editou em conjunto com várias entidades, institutos e agentes influentes um código onde contém as melhores práticas de governança corporativa para as empresas do país, denominado de Código das Boas Práticas de Governança Corporativa.

Muito embora essas práticas de governança estejam mais diretamente ligadas às empresas presentes no mercado acionário, a relação dos atos de gestão das empresas para com os *Stakeholders*, se feita por meios que contemple o senso de transparência, de prestação responsável de contas, de conformidade legal e senso de justiça, mesmo que por obrigação legal, elevam o nível da informação num vasto sentido entre empresa e meio de atuação.

Na economia mundial existem muitas sociedades cooperativas, cuja forma de sociedade não trata o capital como essência do negócio, e sim, o utiliza para remunerar os associados que dela participam, repartindo as sobras de maneira proporcional ao movimento econômico que os mesmos geraram à sociedade. Trata-se de uma associação de pessoas que por livre adesão constituem a sociedade de cooperação, com o objetivo de facilitar a comercialização da produção de seus cooperados associados.

As cooperativas, tal como outros tipos de empresas, familiares, multinacionais e governamentais, apresentam determinadas características administrativas – e, algumas vezes, até de negócios – que demandam estudos individuais a fim de conhecer as especificidades da organização.

Desse modo, contempla na sua estrutura hierárquica um conselho de administração, e um conselho fiscal eleitos pelos associados em assembleia geral ordinária, outorgando-lhes a obrigatoriedade de acompanhar e deliberar sobre assuntos pertinentes aos negócios, bem como aprovar as demonstrações financeiras findas a cada exercício social.

Conforme constata Mendes e Rodrigues (2004, p. 114), “estabelecer sistemas eficientes de Governança Corporativa deve ser uma prioridade para qualquer empresa que desejar competir globalmente”.

Baseado nisso, por entender que as cooperativas, em especial, as agropecuárias são representativas na participação da geração de riquezas de muitos países, inclusive no Brasil onde mantêm presença marcante no cenário econômico e social. Promovem incentivos à permanência das pessoas e das famílias no setor primário, gerando riquezas sobre os bens produzidos, atuando nos mercados local e global em concorrência com as demais modalidades societárias, embora com características díspares no objeto da sociedade em relação as sociedades com predominância no lucro, observa-se que a adoção de boas práticas para a

divulgação de seus atos de gestão representa um elevado grau de responsabilidade e coerência perante os agentes externos.

Nesse sentido, o presente estudo aborda como objetivo principal, analisar a adoção de práticas de gestão por uma Cooperativa Agropecuária, observando o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

O trabalho está estruturado de modo a iniciar com esta introdução. Na sequência, faz uma incursão em aspectos conceituais e contextuais de governança corporativa e sistema cooperativo. Em seguida, faz a descrição e análise dos dados coletados referente a organização cooperativa objeto de estudo. Por fim, apresenta as considerações finais ao estudo realizado.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e acionistas administradores.

Para Mendes e Rodrigues (2004), a Governança Corporativa trata das relações entre os acionistas e administração de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu Valor de Mercado. Assim, o termo Governança Corporativa corresponde por um conjunto de métodos que vem a auxiliar a comunicação dos atos de gestão das organizações com o meio externo.

Esta metodologia de controles e informações desenvolveu-se em decorrência da necessidade de melhores e mais fidedignas informações em garantia dos investidores. São obrigações de informações sociais por parte das empresas. Nos Estados Unidos o governo federal baixou a Lei Sarbanes-oxley (SOX), para socorrer a perda de confiança social que ocorreu com os escândalos contábeis. Conforme NASCIMENTO; SILVA E OTT (2008, p. 20), “Assim ocorreu com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), aprovada pelo Congresso norte-americano e assinada pelo Presidente George W. Bush, em julho de 2002. Essa lei surgiu em decorrência de inúmeros escândalos contábeis ocorridos em empresas norte-americanas (Enron, WorldCom, etc)”.

Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), a Governança Corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas.

No Brasil, a governança corporativa está sendo institucionalizada por intermédio de algumas entidades como, Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

O IBGC representa o órgão de maior referência em nível nacional sobre o tema. Em maio de 1999, elaborou um código intitulado de Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que em sua primeira edição, concentrava-se principalmente no Conselho de Administração. Esse código passaria ainda por uma primeira revisão em abril de 2001 e uma terceira versão revisada e ampliada em 30 de março de 2004 (ANDRADE;ROSSETTI, 2004).

O valor da Governança Corporativa, de acordo com Mendes e Rodrigues (2004, p.122) procede “num conjunto de regras, procedimentos e atividades que os acionistas estabelecem para gestão superior da empresa”. Prosseguem destacando que as empresas mais avançadas, aquelas que geram mais valor, podem servir de modelo para recomendações aos Códigos de Governança Corporativa.

Os artigos 138 ao 159 formam o capítulo XII da Lei das Sociedades Anônimas 6.404/76, neles, se estabelecem os dispositivos que regem a Governança Corporativa das companhias. Na seção I onde discorre sobre o Conselho de Administração, a composição de acordo com o artigo 140 será de por no mínimo (três) membros, eleito pela assembléia geral e por elas destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer:

- I. o número de conselheiros, ou o máximo e mínimo permitidos, e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho;
- II. o modo de substituição dos conselheiros;
- III. o prazo de gestão, que não poderá ser superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição;
- IV. as normas sobre convocado, instalação e funcionamento do conselho, que deliberará por maioria de votos.

Os conselheiros devem sempre decidir pelo melhor interesse da sociedade como um todo, independente da parte que os indicou ou elegeu. De acordo com Andrade e Rossetti (2004, p.184), “embora submetida a decisões dos provedores de capital, reunidos em assembléia geral, a governança é efetivamente exercida pelo conselho de administração e pela diretoria executiva”.

As primeiras entidades a implantar governança corporativa no Brasil, foram os fundos de investimentos e as grandes empresas privatizadas. Na década de 90 foram desenvolvidos os primeiros passos para institucionalizar a governança corporativa, sendo criado em 1995 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que desenvolveu o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Já no início deste milênio esta prática incorporou-se e desenvolveu-se de forma mais consolidada e socialmente observada. A Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou em 2001 uma classificação de Níveis Diferenciados de Governança Corporativa das empresas, classificando-as em nível 1, 2 e Novo Mercado. Em contra-partida, estas empresas assumiram condições especiais para manter suas ações no mercado de capitais, evidenciando informações complementares de forma qualitativa, além das estritamente constante nas peças contábeis, exigidas pela legislação vigente.

Conforme a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA, 2008), “práticas diferenciadas de governança corporativa”, é um conjunto de normas de conduta para empresas, administradores e controladores, consideradas importantes para a valorização das ações e outros ativos emitidos pelas companhias. Foram criados os “níveis diferenciados de Governança Corporativa”, sendo Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. O enquadramento de cada companhia depende da adesão aos principais requisitos considerados pela Bovespa como fundamentais.

Companhias enquadradas no nível 1, devem manter sua relação com a sociedade, fazendo com que circulem no mínimo 25% de ações no mercado, proporcionando dispersão de capital; divulgar operações com ativos de emissão da companhia; acordos de acionistas e programas de *stock options*; e, publicar calendário anual de eventos corporativos.

As companhias de Nível 2, além de adotar as práticas evidenciadas no nível 1 devem também estabelecer mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração; disponibilizar balanço anual conforme as normas de *Generally Accepted Accounting Principles in the United States ou International Accounting Standard* –(US GAAP ou IAS); estender para todos os acionistas detentores de ações ordinárias as mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da empresa e de 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais; estabelecer direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia etc.

Para pertencer ao Novo Mercado (grupo considerado especial), as companhias devem atender a todos os requisitos dos Níveis 1 e 2 e outros específicos no Regulamento de Listagem do Novo Mercado como emissão exclusivamente de ações ordinárias com direito a voto.

De forma geral, as regras criadas pela Bovespa têm como objetivo ampliar os direitos dos acionistas, melhorarem a qualidade das informações divulgadas pelas empresas e oferecer ao investidor uma maior segurança jurídica com relação aos compromissos firmados.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) divulgou em junho de 2002, uma cartilha intitulada “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”. O documento não se trata de uma norma, não podendo ser base de punição, quando ocorrer o descumprimento. A adesão às normas de conduta mencionadas no respectivo documento sinaliza o interesse da empresa em utilizar padrões de conduta superiores ao exigido em lei.

A estrutura de abordagem da CVM contém: I - Transparência: Assembléias, Estrutura Acionária e Grupo de Controle; II – Estrutura e Responsabilidade do Conselho de Administração; III – Proteção a Acionistas Minoritários; IV – Auditoria e Demonstrações Financeiras. As recomendações apresentadas pela cartilha têm o objetivo de estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. Os assuntos tratados na cartilha são apresentados de forma reduzida e não esgotam o assunto, permitindo a companhia ir além do recomendado.

Visando aperfeiçoar as condições de agenciamentos relativos aos recursos investidos por acionistas brasileiros e estrangeiros em empresas estabelecidas no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), tendo como foco de atuação a defesa dos investidores, principalmente pequenos poupadores e investidores, desenvolveu o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Como afirmam Andrade e Rossetti (2004, p. 16) “a governança corporativa, que vinha sendo proposta como salvaguarda dos interesses dos investidores, que é um dos processos fundamentais para o desenvolvimento seguro das companhias, ganhou então maior impulso”.

A criação do IBGC tem como finalidade contribuir no mercado de capitais brasileiro, centrando suas bases na transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Este instituto desenvolveu o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2004), estabelecendo ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, e contribuir para o melhor desempenho das organizações, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente.

O objetivo principal do IBGC é nortear caminhos para todas as sociedades por ações de capital aberto ou fechado, e também para sociedades limitadas ou civis, visando aumentar o valor da sociedade; melhorar seu desempenho; facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade.

Conforme Silveira (2002), as iniciativas institucionais e governamentais no Brasil contribuíram para a melhoria nas práticas de governança corporativa, pela fundação do Instituto Brasileiro de governança corporativa (IBGC), em 1995; com a aprovação da Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001 (Nova Lei das SAs); a criação do Nível 1 e 2 de governança corporativa e do Novo Mercado da Bovespa; a Lei nº 11.101, de 09 de fevereiro de 2005 (Lei das Falências); o estabelecimento de novas regras pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC) para definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão; e também com a definição pelo BNDES, da adoção de práticas de boa governança corporativa como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos.

O Código Civil (Lei 10.406/02) que entrou em vigor em 10 de janeiro de 2002 tem sua contribuição no fortalecimento na obrigação do fornecimento da melhor e mais transparente informação da empresas por meio de seus relatórios contábeis. Contempla em seu art. 422 estabelece o princípio da eticidade como diretriz e boa-fé nas informações. Conforme Martins-Costa (2003, p. 43), o novo Código Civil “consagra explicitamente o princípio da boa-fé em sua dupla feição, a subjetiva – designativa de uma crença na aparência de licitude, ou da convicção de não se estar a lesar direito alheio – e a objetiva, como regra de conduta”. Esta regra consagra a proteção do cidadão de modo geral nas relações empresariais, especificamente quanto aos programas de empreender seus recursos no mercado de capitais.

3 SISTEMA COOPERATIVO

Para Temp (2004), o cooperativismo surgiu como exitosa experiência humana auto-estimulada para a defesa dos grupos economicamente frágeis em busca de sua autonomia e independência.

Desde então, as cooperativas existem em vários setores e em todo o mundo. Os valores e princípios cooperativos foram preservados, com pequenas alterações ao modelo cooperativista adotado em todo o mundo, como também a própria base da filosofia do cooperativismo.

O tempo consagrou este sistema como o maior movimento de idéias já realizados na história da humanidade. Na cooperativa de compra, por exemplo, o grupo de clientes, interessados nos serviços da empresa cooperativa, é idêntico ao grupo dos donos; os membros podem influir na operação comercial e produtiva de forma direta, tanto na qualidade de donos como também na de clientes (BENECKE, 1980).

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.”

Para Oliveira (1984), foram estes os seus princípios: adesão livre e espontânea; absoluta neutralidade política e religiosa; prática da democracia pura, onde uma pessoa, qualquer que fosse a sua posição social e econômica, não representava mais que um só voto, eliminação do lucro mercantil, com a devolução das sobras proporcionalmente às operações de cada um, retribuição ao capital com juros limitados; vendas à vista dos bens de consumo; fomento à educação, para preparar as gerações futuras e garantir a continuidade do sistema.

A Aliança Cooperativa Internacional, em meados de 1930, tomou a si o encargo de examinar e definir os princípios do Cooperativismo. Em 1966, novamente foram realizados estudos, desta vez em Viena, reunindo-se o Congresso da Aliança.

No Brasil, de acordo com Oliveira (1984), o cooperativismo foi incorporado e dado formas reais pelo padre suíço, o jesuíta Theodor Amstadt, por volta de 1887. Nas décadas de 70 e 80, o cooperativismo era regulamentado pelo Conselho Nacional do Cooperativismo - CNC, e fiscalizadas pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, que tinha por atribuição a expedição de uma autorização de funcionamento para as cooperativas. Assim, as cooperativas estavam sob o controle e intervenção estatal. Em 1988, durante o processo constituinte, o sistema cooperativo brasileiro, fez grandes esforços para a aprovação da autogestão das cooperativas (autonomia de constituição e funcionamento sem a interferência estatal na gestão das cooperativas), o reconhecimento do ato cooperativo (como um ato diferente do ato comercial) e o compromisso do estado em desenvolvimento do cooperativismo.

Como consequência imediata, houve problemas como: a disseminação indiscriminada de conceitos deturpados da gestão cooperativa, em concomitância com um crescimento acelerado na constituição de cooperativas nas juntas comerciais dos estados, como resposta à crise econômica da época. Ao mesmo tempo, iniciaram os esforços tanto da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, como das Organizações Estaduais - OCEs, para a implantação de um sistema de disseminação de gerar os benefícios sociais e econômicos esperados.

Em 16 de Dezembro de 1971, foi sancionada a Lei 5.741/71 que é a principal legislação escrita em vigor no nosso país, contemplando tudo o que está ligada à constituição desse tipo de sociedade. Está dividida em 18 capítulos e 117 artigos.

Benecke (1980) argumenta que, em uma cooperativa submetida à luta competitiva muito dura, o controle pode limitar-se à revisão dos projetos de investimento e à fiscalização contábil dos resultados das operações comerciais; com isto, continua o autor, poderá ser obtida suficiente certeza de que a cooperativa não se mantém viva apenas por endividamento, cujo custo, poderia afetar, posteriormente, os associados.

É relevante destacar que os dirigentes de posse do capital dos sócios devem anualmente esclarecer por força estatutária o que suas ações provocaram no patrimônio da sociedade, estabelecendo-se de maneira transparente para os seus associados.

Para Temp (2004) é verdade que, em muitos de seus variados ramos o cooperativismo exerceu em seus primórdios ações de amparo e assistência para que determinadas categorias profissionais ou econômicas superassem condições de extrema pobreza e indigência material. Essa vasta atuação do cooperativismo na economia nacional, resulta numa importante participação desse tipo de sociedade agindo de maneira a promover o desenvolvimento sustentável das comunidades em que atuam.

4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa configura-se como um estudo exploratório, que se utiliza de fontes secundárias, com abordagem dedutiva. O estudo exploratório, segundo Gil (1999), tem como principal objetivo esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos.

As fontes secundárias consubstanciam-se de pesquisa bibliográfica para a formação do referencial teórico e de um estudo de caso centrado em uma única organização. Martins (1994) explica que o estudo de caso dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e interações ambientais de uma unidade social [...]. A empresa que se constitui no objeto de estudo é a Cooperativa Regional Alfa - COOPERALFA, estabelecida na cidade de Chapecó - Santa Catarina. A escolha do sujeito da pesquisa foi intencional, motivada pela importante participação econômica da organização no cenário regional e nacional e no segmento onde atua.

Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada com perguntas abertas e fechadas. A pessoal responsável pelas informações foi o *controller* da empresa. Destaca-se como propósito deste estudo analisar as práticas gestão de uma grande cooperativa de acordo com o código das boas práticas de governança corporativa.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e aplicação do estudo se desenvolveu num ambiente que preconizou predominante a abordagem qualitativa. Richardson (1999) destaca que este tipo de abordagem se caracteriza principalmente por não empregar instrumental estatístico na análise dos dados.

5 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 DESCRIÇÃO DA COOPERALFA

O faturamento anual é de aproximadamente R\$ 700 milhões de reais e carteira de 14.423 associados localizados em 80 municípios. A geração de emprego é de aproximadamente de 1.500 empregos diretos e gerando aos cofres públicos, uma média de R\$ 50 milhões anuais em tributos. É alicerce equilibrado na suinocultura, avicultura, citricultura, bovinocultura de leite, bem como para as culturas de trigo, soja, milho e feijão. Mercadorias de consumo, materiais de construção e ferragens, combustíveis e oferta de insumos agro-veterinários, compõem o mix de vendas. As principais marcas são a Nutrialfa, Semealfa, Juba, Alfa-Mix, Delis e Azulão.

Desde a última ampliação realizada em 1999, a indústria de óleo da Alfa vem operando com 100% da capacidade total. São processados 230 mil toneladas de soja por ano. Em 1989, fez o primeiro investimento para tornar a industrialização do trigo uma importante fonte de renda, passando a vender as farinhas. Em 1998, começou a investir na montagem de um laboratório, tornando a atividade mais competitiva, passando no empírico para o científico. Até 2004, 80% da produção de farinhas era dedicada a panificação. O mercado industrial exige moinhos que estejam adequados às Boas Práticas de Fabricação (BPF), que façam rastreabilidade, critérios estes que permitiram a inserção da Alfa nesse mercado competitivo, de grandes clientes como Bauducco e Nestlé. A CooperAlfa está entre as 10 maiores agropecuárias brasileiras e a maior cooperativa singular de Santa Catarina.

O Conselho de Administração é formado por 09 membros todos associados, com os títulos de 1º Presidente, 2º Vice-Presidente, Secretário, e 05 conselheiros eleitos para o mandato de 04 anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho a cada novo mandato.

O Conselho Fiscal – Constituído por 03 (três) membros titulares, e 03 (três) membros suplentes, todos associados, eleitos a cada ano pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) de seus componentes. O seu principal objetivo é o de fiscalizar a administração da CooperAlfa.

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo governança corporativa vem ganhando representatividade principalmente na última década, sendo uma prática empresarial bastante recente, mas que aos poucos, passa a ser necessitada pelo mercado de atuação das organizações. A governança corporativa quando colocada em prática na gestão das empresas, assegura as responsabilidades entre a separação de propriedade e capital, além do que, permite maior transparência aos sócios e interessados nos negócios da empresa.

Partindo desse pressuposto, as empresas que seguem as boas práticas de governança corporativa permitem um melhor relacionamento e uma maior segurança para os acionistas minoritários. Assim que conquistarem uma posição no novo mercado da bolsa de valores, estarão se valendo de muitas vantagens competitivas na relação entre os diferentes grupos de acionistas, e com isso, valorizando-se no mercado.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é o órgão norteador das práticas de governança corporativa no Brasil. Esse instrumento carrega em seu conteúdo diversas práticas no tocante a gestão das organizações, da atuação do conselho e dos conselheiros fiscais e de administração e aspectos ligados aos acionistas.

Os quadros dispostos na sequência do texto estão compostos por temática, seguindo a apresentação de conteúdo do código das boas práticas. A pesquisa está baseada intimamente

entre as práticas utilizadas na cooperativa e o conteúdo do código, reservando-se o direito de comparação estritamente nesses quesitos. Para responder aos objetivos de pesquisa, pretende-se descrever os aspectos relacionados no código.

a) Aspectos relacionados à profissionalização

No primeiro aspecto relacionado à profissionalização obteve-se a seguinte situação, conforme o Quadro 1:

Aspecto	Sim	Não	Parcialmente
Dirigentes remunerados	X		
Políticas e indicadores de qualidade			X
Departamentos com gestão empresarial	X		
Políticas salariais e planos de carreira		X	
Políticas de recrutamento e seleção de funcionários	X		
Indicadores de satisfação dos produtos e serviços pelos associados			X

Quadro 1 - Aspectos relacionados a profissionalização

Fonte: dados da pesquisa.

Dois seis aspectos relacionados à gestão, três estão sendo cumpridos, um é inexistente e outros dois são praticados parcialmente. O fator de maior destaque nesse quadro, refere-se à não existência de uma política salarial e plano de carreira, nota-se que é um aspecto importante na profissionalização da gestão em virtude da identificação por parte do quadro funcional de posições concretas nesse quesito. Os planos de carreira por sua vez, estão identificados com a hierarquia da empresa.

Outro aspecto relevante diz respeito aos indicadores de satisfação dos produtos e serviços pelos associados, essa prática demonstra um *feedback* entre o que a empresa está produzindo e servindo perante aos associados, mesmo que parcialmente é preponderante que se aborde essa prática.

Já o código do IBGC ressalta que todas as práticas têm entre outros objetivos, garantir a perenidade das organizações, o fator profissionalização tem peso marcante uma vez que indica *status* de confiabilidade na gestão.

b) Aspectos relacionados aos associados

O segundo aspecto relacionado aos associados, obteve-se a seguinte situação, conforme o Quadro 2:

Aspecto	Sim	Não	Parcialmente
Associados com direito a voto	X		
Registro de associados	X		
Assembléia Geral	X		
Convocação com antecedência	X		
Condições de saída dos associados	X		
Existem regras de votação	X		
Na pauta da assembléia consta o item "outros assuntos"	X		
O estatuto social contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses	X		
Existe uso de informação privilegiada por parte dos membros do conselho		X	

Quadro 2 - Aspectos relacionados aos associados

Fonte: Dados da pesquisa.

A relação com os associados numa empresa cooperativa, é talvez o aspecto de maior relevância quando se aborda as práticas de governança, o associado é sem dúvidas, a parte mais interessada e a grande razão de ser desse tipo de sociedade em especial. Regras bem

clara e um ótimo grau de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa que são os princípios básicos do código perante os associados, são ações indiscutíveis que uma cooperativa deve manter objetivando dar o respaldo necessário aos proprietários da sociedade.

Nesse aspecto, observa-se como regra geral, uma situação completa nos tópicos que abordam o código confirmando que ao menos, as práticas estão sendo seguidas. Descrevem o código que, todas as referências feitas à assembléia geral, são extensivas as reuniões dos sócios, cabendo a ela, muitas decisões de peso como aumento ou redução de capital social, elegerem ou destituir conselheiros, tomar anualmente as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras. Os conflitos de interesse devem estar devidamente incorporados ao estatuto, sendo mecanismos que permitem a separação desses conflitos dos demais temas relevantes na pauta das reuniões das assembléias, conforme o código, o estatuto social deve conter mecanismos para a resolução dos conflitos de interesses.

Já a adesão à política de divulgação de informações e de proibição de utilização das informações privilegiadas é obrigatória para os sócios e conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, membros de órgãos técnicos e consultivos.

Em suma, dos nove aspectos relacionados aos associados de conteúdo no código a cooperativa realiza oito. Verifica-se do ponto de vista dos associados que a Cooperalfa contempla boas práticas de governança corporativa.

c) Aspectos ligados ao Conselho de Administração

O terceiro aspecto relacionado ao conselho de administração, obteve-se a seguinte situação, conforme o Quadro 3:

Aspecto	Sim	Não	Parcialmente
Eleição dos membros do Conselho	X		
Introdução de novos conselheiros	X		
Conselheiros independentes internos e externos		X	
Remuneração	X		
Confidencialidade, lealdade e diligência	X		
Educação contínua dos conselheiros			X
Auditoria independente	X		
Auditoria interna	X		
Ocorrem avaliações formais do conselho e dos conselheiros		X	
O Gerenciamento de riscos é realizado	X		
Existe um conselho consultivo		X	
Conselheiros suplentes	X		
Divulgação da responsabilidade Corporativa			X

Quadro 3 - Aspectos relacionados ao conselho de administração

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse aspecto encabeça uma lista de treze práticas existentes no código, sendo que oito estão sendo efetuadas na cooperativa, três não estão e duas estão na condição de práticas parciais.

De acordo com o código, independente de sua forma societária aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um conselho de administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo.

Nas empresas cooperativas, a função do conselho de administração também está pautada nesses quesitos, a forma de atuação é similar a empresas de capital aberto já que suas ações diante da gestão da cooperativa devem ser avaliadas e demonstradas perante aos

associados. O desempenho das pessoas que ocupam esses cargos é de suma importância para o cumprimento do objeto social, aquilo que a sociedade se propõe como bem descrito pelo código e a perenidade no longo prazo, os constantes desafios do mercado tornam a função do conselho de administração como chave para a manutenção e crescimento das cooperativas.

Aparados no conselho fiscal e na estrutura administrativa, esse conselho tem a missão de cumprir com as decisões tomadas em assembléias e de propor soluções que preservem a continuidade, valorizando seus associados, estabelece o código que, os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independente da parte que os indicou ou elegeu.

A organização destaca-se pelo cumprimento de aspectos importantes como eleição dos membros do conselho seguido de rodízios com a introdução de novos conselheiros. O gerenciamento de riscos e existência de uma estrutura de auditoria interna, mas desliza no quesito avaliação formal dos conselheiros e do conselho, rege o código que as avaliações devem ser respaldadas por processos formais com escopo e atuação bem definidos e que a condução dessas avaliações é por conta do presidente do Conselho.

A inexistência de um conselho consultivo é outro ponto fraco no aspecto da governança já que esse conselho é considerado pelo código como uma contribuição para a evolução gradual de melhoria na governança corporativa, permitindo um acompanhamento de processos principalmente diante do conselho de administração.

Todos os aspectos relacionados ao conselho devem ser mutuamente compartilhados com as práticas de gestão e o respaldo com os associados, na CooperAlfa o conselho de administração tem posicionamento direto com uma gama de associados deixando essa função com um grau de compromisso muito grande, desse modo é fundamental que as práticas de governança corporativa estejam em constantes aprimoramentos.

Ao presidente do conselho cabe além de presidir as reuniões, compatibilizar as ações do conselho com os interesses da sociedade e de seus sócios, organizar e coordenar agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuirmos responsabilidades e prazos, monitorarem o processo de avaliações do Conselho e conduzi-lo segundo os princípios da boa governança corporativa.

Entende-se que caberia a CooperAlfa uma revisão nessa prática procurando atingir os mais variados interessados nos rumos da empresa, reservando-se de informações sigilosas asseguradas pelo estatuto.

d) Aspectos ligados a Gestão

O quarto aspecto ligado à gestão, obteve-se a seguinte situação, conforme o Quadro 4:

Aspecto	Sim	Não	Parcialmente
Indicação dos diretores	X		
Relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	X		
Transparência (<i>disclosure</i>)	X		
Participação e remuneração dos conselheiros e diretores			X
A efetividade do sistema de controles internos é revista anualmente	X		
Existe um código de conduta		X	
Avaliação do executivo principal e da diretoria	X		
O relatório anual se limita às informações exigidas por lei		X	
O relatório anual menciona as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas		X	
Existe Auditoria Independente	X		
As recomendações e avaliações dos auditores			X

independentes são monitoradas pelos membros do conselho			
Existem normas profissionais de independência			X
O acesso aos arquivos e documentos necessários ao desempenho das funções é facilitado	X		
São contratados serviços de extra-auditoria	X		

Quadro 4 - Aspectos ligados a gestão

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse aspecto são idealizadas as ações operacionais, o termo gestão carrega consigo os métodos práticos e as políticas de rotina. O código reserva as ações ligadas entre a propriedade e a gestão, onde cada um dos diretores é responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração. A indicação desses diretores deve primar pela capacidade técnica e liderança no caso de empresas cooperativas, os cargos de direção na hierarquia serão os facilitadores dentro das suas áreas perante os cargos operacionais.

Nota-se que a CooperAlfa de um modo geral cumpre a maioria das práticas contidas no código no que se refere aos aspectos de gestão. Entre os 14 itens relacionados, oito estão sendo cumpridos atualmente, 3 estão sendo cumpridos parcialmente e outros 3 não estão sendo cumpridos, entre esses, o destaque de maior relevância, é a ausência da divulgação no relatório anual das práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas.

Conforme o código, o relatório anual é o mais importante e a mais abrangente informação para a sociedade, e por isso, o mesmo não deve se limitar às informações exigidas por lei, envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente aos exercícios anteriores. Em contrapartida, o relatório anual da Cooper Alfa não se limita a divulgar somente informações exigidas em Lei, como se observa no aspecto seguinte, essa ampliação da divulgação das informações demonstra transparência da cooperativa com os seus associados e demais *stakeholders*.

Quanto ao código de conduta, segundo o código IBGC, compromete administradores e funcionários, e, também ajuda a definir as responsabilidades sociais e ambientais. Seus tópicos compreendem desde o cumprimento das leis e pagamentos de tributos, passando por assédio moral e uso de álcool e drogas, até meio ambiente e recebimentos de presentes.

São dezessete assuntos ligados ao relacionamento entre conselheiros, sócios, funcionários, partes relacionadas e *stakeholders*. Nesse sentido acredita-se que a ausência do código de conduta para a Cooper Alfa é destacada devido a abrangência dos assuntos e ao regramento existente.

Quanto as recomendações e avaliações dos auditores independentes serem monitoradas parcialmente pelos membros do conselho deixam certas dúvidas uma vez que esses profissionais focam o trabalho na certificação das contas e do patrimônio da entidade, proporcionando transparência e independência aos demonstrativos e práticas contábeis.

Segundo o código o parecer dos auditores independentes deve expressar opinião se as demonstrações financeiras elaboradas pela diretoria estão adequadas a posição patrimonial, financeira e de resultados. É oportuno recordar, que as fraudes deflagradas nas companhias norte americanas, advieram entre outros aspectos de descuidos nas práticas contábeis adotadas e falta de rodízio nas empresas de auditoria independente.

A avaliação do executivo principal e da diretoria é um aspecto muito positivo tamanho é a responsabilidade dos mesmos diante gestão da cooperativa. As avaliações são métodos que visam identificar o desempenho de um setor, de uma tarefa ou de um funcionário, procurando destacar aspectos positivos e negativos objetivando o aperfeiçoamento.

No aspecto da participação e remuneração dos diretores e conselheiros, essa prática é realizada parcialmente. Os sistemas de avaliação e remuneração de diretores devem ter um caráter de longo prazo, além de uma simetria de riscos que não permitam que atitudes beneficiem a diretoria em detrimento aos acionistas, levando-se para a cooperativa teríamos entre o presidente dos conselhos de administração e fiscal e os associados.

Observa-se que a remuneração é uma boa prática de gestão sob a ótica de reforçar o comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa e incentivar ao aprimoramento das funções e técnicas.

e) Aspectos ligados ao Conselho Fiscal

O quinto aspecto ligado ao Conselho Fiscal, obteve-se a seguinte situação, conforme o Quadro 5:

Aspecto	Sim	Não	Parcialmente
Nenhum documento se restringe a atuação individual do conselheiro	X		
A atuação é pautada pela equidade, transparência, independência e confidencialidade	X		
O conselho fiscal e o comitê de auditoria realizam algumas reuniões conjuntas		X	
O conselho fiscal e a auditoria independente buscam uma agenda de trabalho produtiva	X		
A administração facilita a comunicação entre os membros do conselho e os auditores independentes	X		
São incluídas na divulgação de informações da companhia as opiniões dos membros do conselho	X		
Os membros do conselho fiscal são remunerados	X		
O conselho fiscal realiza uma agenda de trabalho	X		

Quadro 5 - Aspectos ligados ao conselho fiscal

Fonte: Dados da pesquisa.

Fechando o conteúdo do código o capítulo que trata do conselho fiscal descreve que é um órgão não obrigatório que tem por objetivo fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas funções e repassar informações aos sócios.

Nas sociedades cooperativas esse órgão é obrigatório e detém funções bastante importantes no processo administrativo, formado por associados e renovado a cada 02 (dois) anos, o conselho fiscal das cooperativas detém incumbências definidas em estatuto cuja atuação é destacada no âmbito de acompanhar as ações promovidas pelo presidente e equipe funcional.

De acordo com o código do IBGC, o conselho fiscal é eleito pelos sócios, e os membros do conselho de administração dele não podem participar. O conselho fiscal deve opinar sobre assuntos pertinentes a gestão, as decisões e acontecimentos da empresa. Nas empresas cooperativas a eleição é feita pelos associados fruto da sua razão de “ser”, mesmo porque, a atuação do conselho deve atender aos interesses dos associados.

Baseando-se nas respostas obtidas, observa-se que dos oito aspectos do código em referência ao conselho fiscal, sete são seguidos pela Cooperalfa, confirmando que a administração facilita o trabalho do conselho no tocante às suas funções.

Dessa forma, esse dinamismo oferece confiança e dá caráter de responsabilidade corporativa aos associados, aos *stakeholders* e a sociedade. Gestão compartilhada e avaliada demonstra o seguimento de princípios básicos da boa governança como transparência, equidade e prestação de contas responsáveis. Mesmo não se tratando de sociedade

propriamente de capital, esses princípios são fundamentais para qualquer organização, independentemente da composição e poder do capital.

A agenda de trabalho é uma espécie de guia para as tarefas do conselho fiscal, segundo o código, para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do conselho fiscal devem ser estabelecidas pelos seus membros, em sintonia com as expectativas dos seus sócios. Deve deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluiria os focos de suas atividades no exercício, nesse aspecto, observa-se que a Cooper Alfa estabelece em conjunto com a auditoria externa uma agenda de trabalho, nota-se a existência de uma co-relação entre os dois órgãos objetivando dar plenas e garantias e segurança na execução de suas tarefas.

A remuneração de que trata o aspecto contido no código, diz respeito ao recebimento de valores monetários em contra partidas as tarefas determinada aos conselheiros, nesse aspecto nota-se uma diferença, já que a Cooper Alfa, reembolsa os conselheiros das despesas decorrentes de sua atuação

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa é composta de diversas práticas entendidas como essenciais para que uma empresa consiga atingir um nível de governança na sua gestão, a forte aceleração do capitalismo na economia global, remete as empresas a buscarem implementar essas práticas que objetivam acima de tudo, contribuir para a perenidade dos negócios, preservando os sócios, associados ou acionistas que delas fazem parte.

Nesse sentido, a presente pesquisa, procurou apresentar a evolução histórica da cooperativa, constatou-se se tratar de uma empresa com 40 anos de existência, com grande presença na economia do país, na geração de valor aos seus associados por meio de suas transformações e há alçada ao posto de maior cooperativa singular do estado de Santa Catarina nos dias atuais.

Na seqüência, nota-se que a transparência da gestão administrativa é compartilhada em assembléia geral anual, composta por conselho fiscal e por serviços terceirizados de auditoria independente como órgãos de fiscalização e averiguação dos atos de gestão, e pela dedicação do conselho de administração em divulgar no seu relatório anual informações não limitadas às exigências legais.

Do ponto de vista conclusivo do presente trabalho, porém não conclusivo à matéria em si, ressalta-se as ações administrativas que atendem as práticas de governança corporativa presentes no código das melhores práticas de governança do IBGC. Constatou-se que de um total de 50 aspectos aplicados na pesquisa por meio dos 5 grandes temas que são os aspectos ligados a profissionalização, aos associados, ao conselho de administração, a gestão e ao conselho fiscal, a Cooper Alfa cumpre um total de 34 ações relacionadas com questões de governança corporativa, com destaque às práticas de governança corporativa adotadas aos associados e conselho fiscal.

Aspectos de governança corporativa já mereceram pesquisas científicas em companhias listadas na Bolsa de Valores com capital “pulverizado” e controle independente, pesquisas relacionadas aos *stakeholders* e gestão de riscos e até mesmo aspectos de governança corporativa em empresas familiares. Percebe-se que trabalhar esta temática junto às cooperativas é bastante estimulante e recomenda-se avançar este estudo com uma população e amostra que seja representativa do setor.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P.. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BENECKE, Dieter W. *Cooperação e desenvolvimento*. Porto Alegre: Assocene, 1980.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). *Níveis diferenciados de governança corporativa*. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das sociedades anônimas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1984.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). . Disponível em: <<http://www.cvm.org.br>>. Acesso em: 11 de jan. 2008.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código de Boas Práticas de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://ibgc.org.br>>. Acesso em: 12 jan. 2008.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (IASC). *Normas internacionais de contabilidade 2001*. Tradução da obra International Accounting Standard, 2001, coordenada pelo Ibracon. São Paulo: Ibracon, 2002.

OLIVEIRA, N. B. de. *Cooperativismo: guia prático*. 2 ed. rev. Porto Alegre : OCERGS, 1984.

MARTINS-COSTA, J. *Comentários ao novo código civil: do inadimplemento das obrigações*. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

MARTINS, G.A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MENDES, G.de M.; RODRIGUES, J.A.; *Governança Corporativa: estratégia para geração de valor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NASCIMENTO, A. M.; SILVA, L.M.da. OTT, E. *Lei Sarbanes-Oxley e Código Civil: Os efeitos nos procedimentos de controle adotados por empresas localizadas no Brasil*. In: Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Julho – 2008. n. 133. p.16-29.

SILVEIRA, A.D.M.da. *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. 2002. 165 f. Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TEMP, L. H. *Idéias e tendências*. Florianópolis: Arcus, 2004.