

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**A DIMENSÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE DE COOPERATIVAS EM
EXAME: ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA COOPERATIVA
VEILING HOLAMBRA**

Maísa Gomide Teixeira João Fernando Zamberlan Adilson Carlos da Rocha Vera Maria de Souza
Mazza

RESUMO

A dimensão social do tripé da sustentabilidade sobressai em se tratando de organizações cooperativas. Porém, se percebe cada vez mais que os aspectos sociais que deveriam ser características distintivas das cooperativas são negligenciadas em prol dos objetivos de ordem econômica e, até mesmo, política. Neste sentido, cabe indagar: até que ponto as cooperativas que lograram êxito em termos de posicionamento de mercado e de resultados financeiros, conseguem conciliar seus resultados econômicos com o progresso social dos membros cooperados? O presente artigo possui o objetivo de analisar a estrutura de governança corporativa adotada pela Cooperativa Veiling Holambra e traçar considerações a respeito da sua influência no exercício da democracia do processo decisório. Argumenta-se que através da democracia a cooperativa consegue realizar seu papel social na medida em que a promoção do quadro social, como defendida por Giroux (1992), estaria necessariamente vinculada à participação dos membros. Os resultados indicam que, no caso estudado, enquanto o controle e a formalização na cooperativa foram alavancados, a democracia e a participação da sociedade no processo decisório foram preservados. Assim, a cooperativa pode crescer sem comprometer a organização do seu quadro social ou o seu crescimento no futuro.

Palavras-chave: Cooperativas, Governança corporativa, democracia.

ABSTRACT

The social dimension of the sustainability tripod is prominent in the case of cooperative organizations. However, one realizes more and more that the social aspects that should be a distinctive feature of cooperatives are neglected in favor of economic and even political objectives. In this sense, it is worth asking: to what extent cooperatives that are successful in terms of market positioning and financial performance manage to reconcile their economic results with member's social progress? The present article has the objective to analyze the structure of corporate governance adopted by Veiling Holambra Cooperative and make considerations on its influence on the exercise of democracy in decision making. It is argued that through democracy the cooperative can perform its social role as, according to Giroux (1992), the promotion of the social group would necessarily be linked to the participation of members. The results indicate that, in the case studied, while the control and formalization in the cooperative were leveraged, democracy and participation of society in decision-making have been preserved. The cooperative can grow without compromising its social organization or its future growth.

Keywords: Cooperative, Corporate governance, democracy.

I. INTRODUÇÃO

O presente artigo possui o objetivo de analisar se a estrutura de governança corporativa adotada pela Cooperativa Veiling Holambra influencia o exercício da democracia no processo decisório. Argumenta-se que através da democracia a cooperativa consegue realizar seu papel social na medida em que a promoção do quadro social, como defendida por Giroux (1992), estaria necessariamente vinculada à participação dos membros.

A dimensão social do tripé da sustentabilidade sobressai em se tratando de organizações cooperativas. Essa faceta que historicamente diferencia as cooperativas das empresas tradicionais que visam ao lucro é garantida doutrinariamente e, atualmente, quando se percebe a emergência da agenda em sustentabilidade, esse tipo de empreendimento é percebido como potencialmente integrado nesta lógica. Diz-se potencialmente, pois, frequentemente, os aspectos sociais que deveriam ser as características distintivas das cooperativas são negligenciadas em prol dos objetivos de ordem econômica e, até mesmo, política. Neste sentido, cabe indagar: até que ponto as cooperativas que lograram êxito em termos de posicionamento de mercado e de resultados financeiros, conseguem conciliar seus resultados econômicos com o progresso social dos membros cooperados?

O presente trabalho assume essa questão como norteadora e, por meio de investigação na cooperativa Veiling Holambra, pretende alavancar intuições que remetam ao desenvolvimento sustentável. Deseja-se averiguar se nessa cooperativa, que é o maior centro de comercialização de flores e plantas da América Latina, o crescimento e a reestruturação para acompanhar os ditames da competição de mercado sobrepôs-se à lógica coletiva que motivou o início das atividades da cooperativa. Posto isso, ao analisar a estrutura de governança adotada recentemente, procura-se identificar indícios que convergem com a pauta de sustentabilidade.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

Este item visa fornecer subsídios informacionais para os procedimentos metodológicos e discussões e resultados a fim de que se contemplem os objetivos propostos por este trabalho. Inicialmente apresenta-se aspectos relativos a sustentabilidade com ênfase em seu pilar social, posteriormente trata-se especificamente sobre as cooperativas sustentabilidade e sistema de governança corporativa das mesmas.

i) A dimensão social da sustentabilidade

A sustentabilidade, em seu estado ideal, pressupõe que três condições sejam atendidas: (i) as taxas de utilização de recursos renováveis da sociedade não devem exceder suas taxas de regeneração; (ii) as taxas de uso de recursos renováveis da sociedade não devem exceder a taxa pela qual a renovação sustentável dos substitutos é desenvolvida; e (iii) as taxas de emissão de poluentes não devem exceder a capacidade de assimilação do meio ambiente (ELKINGTON, 2012, p.93). Integrando esses três requisitos, o autor define sustentabilidade como “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações” (p.52). Evidencia-se, assim, o desafio do *triple bottomline*. Tida inicialmente como uma tentativa de harmonizar o pilar financeiro com o pensamento do pilar ambiental, a agenda do desenvolvimento sustentável tem se mostrado mais complicada do que os executivos nas organizações haviam imaginado.

Quanto a dimensão social da sustentabilidade por parte das instituições é que segundo Donaire (2011), a mesma deve reconhecer sua responsabilidade para com a sociedade em geral, isto implica em uma obrigação e incluem filantropia, equidade de oportunidades, serviços e benefícios sociais que contemplem o interesse público da coletividade. Esta

responsabilidade social é fundamentalmente um conceito ético que envolve mudanças nas condições de bem estar e qualidade de vida da sociedade (DONAIRE, 2011), onde os valores sociais têm de estar arraigadas a cultura institucional e ser práxis cotidiana da instituição.

O desempenho social inadequado pode acarretar em sérias implicações organizacionais materializando-se prejuízos materiais e morais e, portanto não há como negar a responsabilidade e o compromisso das organizações neste sentido (ALIGLERI, ALIGLERI E KUGLIANSKAS, 2009). Hoje segundo os referidos autores as organizações devem aceitar e comprometer-se com as consequências de suas decisões e iniciativas, sendo que as mesmas são integrantes do ambiente social e ambiental da qual são dependentes, condicionando sua existência. Este fator indica que as instituições sendo parte do grupo social, participam da teia de relações e conexões presentes na sociedade. Elkington (2012) afirma que os negócios são parte da sociedade onde a liberdade de ação das organizações tem encontrado barreiras oriundas dos stakeholders (sociedade, governo, etc) em que fazem por meio de diferentes métodos fazer prevalecer a responsabilidade social.

Isto denota ao princípio da universalização de Jurgen Habermas, que as consequências são aceitas por todos mediante e posterior discussão dialógica. Este sentido coletivo em que as ações, decisões tomadas e os efeitos sentidos são aceitos por todos. Portanto, a dimensão social é importante neste sentido e vem ao encontro do ideal cooperativo e da sustentabilidade que visam alcançar o bem e objetivos comuns.

ii) A faceta sustentável das cooperativas cada vez mais posta em xeque

Os princípios do cooperativismo são enfatizados no site da OCB como as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Holf, Binotto e Padilha (2009) advogam que o aspecto histórico mundial do movimento cooperativista não pode ser relegado para a determinação das características que carrega. Corroborando essa afirmação, Valadares (2003) contempla diferentes definições de cooperativa apresentadas em momentos distintos; constata que, apesar das alterações, as cooperativas jamais perderam a conotação associativista, o que representaria a sua característica essencial, sem a qual perderia sua identidade. Porém é comum encontrar autores que versam a incompatibilidade implícita nesta suposição, tendo em vista os requerimentos de atuação em meio a uma economia de mercado.

Ao longo das últimas décadas o desafio de adequação às condições impostas por uma sociedade capitalista apresentou-se particularmente difícil para as cooperativas. No Brasil, com a liberalização comercial na década de 1990, as cooperativas enfrentaram severas dificuldades; entretanto, com as modificações em termos de identidade e estratégias, elas têm-se despontado em diversos segmentos econômicos. Essa reflexão, contudo, comprometeu a imagem do setor que antes se reputava como terceira via de desenvolvimento e o aproximou de modelos sinalizados mais fortemente pelo comportamento econômico. A demarcação da dimensão dual que o empreendimento cooperativo engloba é explicitada por Bialoskorski (2002): em termos de mercado, sobressai a lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, por outro lado, a visão societária cooperativista preza pela elevação da riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a solidariedade e a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados.

iii) A governança corporativa em cooperativas

Estruturas de governança corporativa são propostas como um instrumento de controle interessante para as cooperativas que se tornam complexas e precisam delegar funções de

decisão e controle a diretores profissionais, sem os quais não conseguem obter as vantagens de especialização. Como resposta das pressões de mercado, as cooperativas crescem e ficam mais complexas, exigindo maior especialização para o seu gerenciamento. No entanto, suprir essa demanda pode representar um risco, o qual Cook (1995) analisa como sendo o problema de controle típico das sociedades cooperativas.

A vantagem de profissionalização da gerência da cooperativa pode ser suplantada pela ausência de mecanismos externos de controle, comuns nas sociedades de capital aberto. Esses mecanismos seriam responsáveis pelo controle dos gerentes, desestimulando decisões que não necessariamente contribuem para o desempenho da empresa. Entretanto, sem mecanismos externos tais como aqueles permitidos pela abertura de capital, as cooperativas correm o risco de se distanciarem dos objetivos coletivos e, conseqüentemente, de inviabilizar o desempenho de seu papel social para a comunidade (CHADDAD, 2007).

Algumas medidas podem inibir esse comportamento, todavia acarretando custos. O problema do controle é associado aos custos de agência que surgem da tentativa de prevenir a divergência de interesses entre os membros e seu corpo de diretores e gerentes, ou, dito de outra forma, consiste nos custos originados da relação conflituosa entre proprietários e gestores da organização (COOK, 1995). Fama e Jensen (1983) explicam que custos de agência incluem os custos de estruturação, monitoração e coordenação do conjunto de contratos dos agentes com interesses conflitantes.

Atribui-se aos economistas Fama e Jensen (1983) e, anteriormente a eles, Jensen e Meckling (1976), o mérito de apontar essas questões como relevantes na consideração da estrutura de governança de uma organização complexa. Conforme estes economistas, o controle dos problemas de agência em processos de decisão é importante, quando os tomadores de decisão, que iniciam e implementam decisões importantes não são os maiores beneficiários dos resultados das operações e, portanto, não respondem por grande parte dos efeitos de suas decisões. Costa (2005), por sua vez, analisa que o problema do controle implica que este tipo de organização tenha maior probabilidade de sobreviver, se os detentores dos direitos ao fluxo de caixa líquido (investidores) fossem separados das decisões de gestão, aumentando, assim, os benefícios de especialização. Os primeiros se especializam em assumir os riscos do investimento, enquanto os últimos, os responsáveis pelas decisões, cuidam da gestão da organização.

A base dos estudos sobre governança corporativa, Denis e Mc'Connell (2003) ressaltam, recai na forma como empresários, acionistas e administradores minimizam a perda de valor que resulta da separação entre propriedade e controle. Assim, de acordo com a sugestão de Fama e Jensen (1983) e Jensen e Meckling (1976), um sistema eficiente implica, em pormenores, que o controle das decisões que inclui as funções no processo decisório de ratificação e monitoramento seja, em alguma extensão, separado do gerenciamento das decisões que inclui as funções de iniciação e implementação das decisões. Tomadores de decisão individuais podem estar envolvidos no gerenciamento de algumas decisões e no controle de outras, desde que ele não exerça direitos exclusivos de gerenciamento e controle sobre as mesmas decisões. Ou seja, por meio de sistemas de decisão que dividem o controle (ratificação e monitoramento) das decisões importantes em todos os patamares da organização da administração (implementação e execução), pressupõe-se o controle dos problemas de agência desencadeados quando o processo de decisão encontra-se nas mãos de administradores que não possuem os mesmos interesses daqueles que têm direito aos resíduos (proprietários).

Ao fazerem um paralelo entre cooperativas tradicionais brasileiras e americanas, Bialoskorski e Chaddad (2005) notam que, em ambos os países, os direitos de propriedade são restritos aos sócios e inalienáveis; há ausência de proporcionalidade entre o volume de negócios e os direitos de propriedade e a distribuição de sobras ocorre em proporção ao

volume de negócios do associado em sua cooperativa. Apesar de possuírem a mesma e idêntica estrutura organizacional e de direitos de propriedade, algumas diferenças sobressaem e podem representar pontos importantes de análise da estrutura de governança das cooperativas brasileiras.

Os autores supracitados alegam que a dimensão de proprietário para os associados de cooperativas, no Brasil, é dicotômica e difusa, pois não existe clara divisão entre a propriedade e o controle. Os próprios membros exercem a presidência e as funções de gestores ou administradores diretos do negócio, e se responsabilizam exclusivamente pelos avais; mas há um senso de propriedade somente para um pequeno número de associados. Para a maioria dos associados essa percepção de propriedade é reduzida e não incentivada, uma vez que a relação desse conjunto de cooperados com os gestores é uma relação de “clube” ou associação e não de proprietário-patrão e empregado, como normalmente se caracterizam as sociedades empresariais.

A cooperativa americana é administrada por um executivo sênior (*ChiefExecutive Officer*) e sua equipe de administradores profissionais, o que conota a relação de proprietários patrões e de empregado gestor, estabelecendo-se um objetivo claro de negócios e uma clara divisão entre proprietários e gestores. Nesse ambiente, para Bialoskorski e Chaddad (2005), a percepção da dimensão de proprietários é incentivada e o associado tende a ser bem mais participativo e influente nos processos decisórios, eleições e assembleias gerais. As diferenças podem ser visualizadas no Quadro 1.

QUADRO 1: Dimensões de direitos de propriedade nas sociedades cooperativas

	BRASIL	ESTADOS UNIDOS
Usuário	Serviços gratuitos e livres; não percepção de valor.	Serviços pagos; percepção de valor.
Proprietário	Governança corporativa baseada na participação do próprio associado como gestor; percepção de clube ou associação e não de empresa.	Governança corporativa baseada na contratação de profissional para a gestão (CEO); percepção de direitos sobre uma empresa.
Investidor	Não há transparência da dimensão do valor de sua participação no capital social da cooperativa e não há transferência desses valores.	Informação clara e reconhecimento de sua participação no capital social da cooperativa pelos informes financeiros, equalização do imposto de renda e restituição de capital.

Fonte: Bialoskorski Neto; Chaddad (2005).

A abdicação do direito de controle e gestão, em suma, consiste em concentrar parte dos direitos de propriedade no conselho de administração, transferindo-lhe direitos decisórios sobre as regras de alocação dos ativos e dos instrumentos de incentivos, que culmina na autoridade para nomear e destituir o agente responsável pela gestão (ROE, 2003). Costa (2010) propõe que duas condições necessitam ser simultaneamente atendidas para caracterizar a separação entre propriedade e gestão:

- C1) Delegação pelos proprietários do direito de controle formal ao conselho de administração (necessária);
- C2) Alocação das decisões de controle e gestão ao conselho de administração e ao agente responsável pela gestão (suficiente).

A delegação do direito de controle formal ao conselho de administração implica outorgar-lhe os poderes pela contratação e demissão do responsável pela gestão. Já a alocação das decisões de controle e gestão compromete o conselho de administração com a ratificação dos projetos de investimentos e o monitoramento do desempenho da gestão e incumbe o

agente responsável pela gestão com a proposição e implementação de projetos (COSTA, 2010). O Quadro 2 demonstra o mencionado.

QUADRO 2: Variáveis que caracterizam a alocação das decisões em cooperativas.

Condição C1 Delegação do direito de controle formal	Órgão responsável
Contratar e demitir o responsável pela gestão	Conselho de Administração
Condição C2 Alocação das decisões de gestão e controle	Órgão responsável
• Decisões de Controle	Conselho de Administração
Ratificar os projetos de investimentos	
Monitorar o desempenho da gestão	
• Decisões de gestão	Agente responsável pela gestão
Propor projetos	
Implementar projetos	

Fonte: Costa (2010).

Além dessas condições, Costa (2010) afirma que outros fatores integram a análise da adoção dessa estrutura de governança, tais como o nível de dedicação do presidente da empresa nas atividades da cooperativa, se há a ‘dualidade’ nos cargos de CEO e presidente do conselho de administração da cooperativa (tendo em vista o papel do conselho de administração, baseado em contrato, de limitar a sua tomada de decisão) e o processo específico nas organizações cooperativas de alocar as decisões de controle e gestão.

A adoção de práticas de separação da propriedade e controle observando-se procedimentos de governança corporativa faz parte de processos de reestruturação pelos quais cooperativas em diversas partes do mundo têm se valido (CHADDAD, 2007). Porém, essas modificações aparentemente concorrem com a participação democrática, princípio que está à frente dos referentes grupais e comunitários. Como expõe Giroux (1992), há uma corrente de pensamento que relaciona a promoção do quadro social nas cooperativas à sua participação nas decisões.

Apesar das vantagens apresentadas, o modelo implícito de estrutura de governança separada pode, em princípio, esboçar ameaça ao fundamento doutrinário cooperativista de participação democrática que, historicamente, foi elemento de identificação destas organizações. Na medida em que as decisões se restringem a um número limitado de especialistas e as assembleias revestem um caráter formal e meramente homologatório, Schneider (1999) nota, tende a haver um distanciamento do associado da cooperativa.

III. MÉTODOS

O estudo apoiou-se no método de estudo de caso de natureza qualitativa. A pesquisa de campo foi realizada na Cooperativa VeilingHolambra, o maior centro de comercialização de flores e plantas da América Latina. A sua história se reporta ao ano de 1948, quando foi fundada. A cooperativa, na sua base, foi idealizada conforme o modelo de *kibutz*, contudo, no percurso da sua trajetória, mudanças significativas ocorreram indicando redirecionamentos para uma orientação com prevalência cada vez maior da lógica de mercado como referência para o comportamento organizacional. Neste contexto, a organização recentemente recorreu à prática de governança corporativa.

Atentou-se para questões de validade da pesquisa qualitativa e, portanto, recorreu-se à estratégia de triangulação para documentar o rigor da pesquisa. A investigação a partir da vivência de diferentes públicos na cooperativa (diretores, gerentes, cooperados eleitos e cooperados) possibilitou o contraste de experiências diferentes com o fenômeno. Outro

procedimento indicado para reforçar os benefícios da triangulação no estudo é a utilização de diferentes fontes de dados. Sendo assim, valeu-se de análise documental, entrevistas e de técnica de observação não participante.

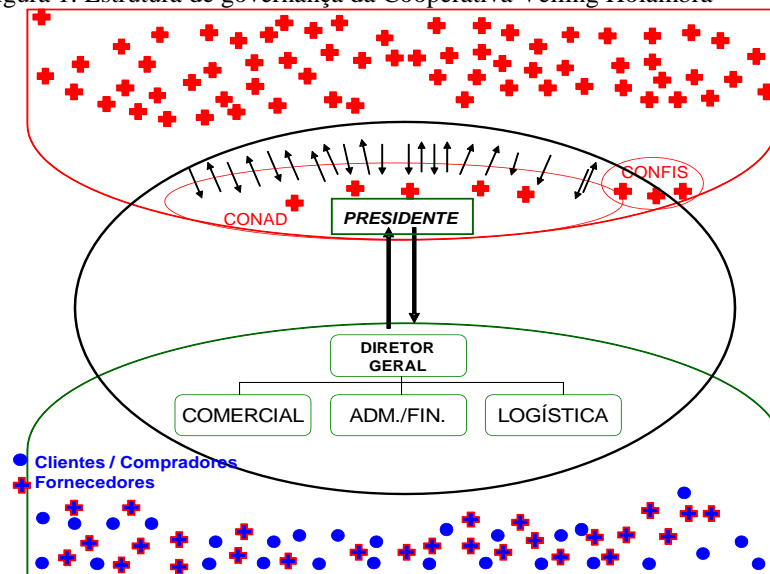
Os documentos consistiram de diversas obras históricas sobre a cooperativa, atas de reuniões do conselho administrativo, das assembleias, notas de reuniões do presidente da cooperativa, estatuto da cooperativa, relatórios anuais e fotos cedidas pela organização. As entrevistas contaram com a participação de 19 colaboradores. A técnica de observação utilizada, conforme Angrosino e Pérez (1994), denomina-se observação focada, envolvendo, necessariamente, entrevistas e concentrando-se em grupos de atividades bem definidos. Optou-se por duas etapas do processo decisório: as assembleias informativa e de votação.

O tratamento dos dados foi realizado por meio do Software Atlas TI que é um instrumento reconhecido para auxiliar em muitas das atividades da análise qualitativa de grandes corpos de dados. A análise seguiu o modelo da análise de conteúdo apoiada no método de análise histórica.

IV. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção trata da análise das informações concernentes à estrutura de governança corporativa, que está sendo adotada pela Cooperativa Veiling Holambra, representada pela Figura 1. Faz-se uma apreensão geral do seu significado para a organização e realiza-se uma descrição da forma em que vem sendo operacionalizada e a sua repercussão para a administração da cooperativa.

Figura 1: Estrutura de governança da Cooperativa Veiling Holambra



Fonte: Slides apresentados em reuniões internas. Arquivos da Cooperativa Veiling Holambra, 2010.

De acordo com as notas da primeira reunião estratégica do conselho administrativo em 2010, com a finalização das obras e o estabelecimento da cooperativa no novo terreno, sentia-se necessidade de reestruturar a governança da cooperativa. Nas notas consta ainda que as transformações seriam para endereçar três pontos básicos: “(i) gostaria de ver mais distância entre o Conselho e os problemas operacionais; (ii) muitas críticas eram sobre pessoas; correto é criticar e dirigir-se aos processos, não às pessoas; (iii) criar mais clareza na função de sócio-proprietário e de sócio-cliente [sócio usuário] da empresa”. A estrutura, portanto, refere-se às três questões apontadas como direcionamentos de melhorias, como se discorre a seguir.

O primeiro tópico “mais distância entre o Conselho e os problemas operacionais” é reportado alocando os participantes do processo decisório em duas esferas de atuação,

separadas, porém interligadas: Empresa na parte de baixo e Cooperativa na parte superior da Figura 1.A Abóboda inferior refere-se à administração operacional da organização, que está sob responsabilidade direta do Diretor geral (CEO), dos diretores dos setores de comércio, administração financeira e logística, dos gerentes de área e funcionários abaixo deles na cadeia hierárquica. A parte superior é de domínio dos sócios representados pelo conselho administrativo (CONAD) e conselho fiscal (CONFIS). O Quadro 3 demonstra as questões alocadas para cada esfera, conforme o que ficou estabelecido nas reuniões estratégicas ao final de 2009.

QUADRO 3: Atribuições de cada esfera administrativa da Cooperativa

Equipe Executiva	Conselho Administrativo
Planejamento e execução	Ratificação de projetos de investimentos e monitoramento do desempenho da organização
Infraestrutura, serviços, metas, clientes, mercado	Definição de diretrizes e da visão estratégica
Estrutura organizacional, profissionalização de fornecedores e clientes.	Comunicação com os sócios e a equipe executiva
Desenvolvimento de liderança da executiva/equipe.	Desenvolvimento de liderança do Conselho
Sucessão do diretor geral	Interação e funcionamento interno

Fonte: Ata da reunião estratégica 03/12/2009

Assuntos operacionais, com esta nova estrutura, passaram a ser de responsabilidade exclusiva dos diretores. Eles são responsáveis pela proposição de projetos e a sua implementação após o aval do conselho, como se discorre abaixo.

Quando tem um projeto novo, ou seja, o executivo, eu... Vamos dizer, logística, ok?:
- Logística, a gente quer fazer uma mudança. Eu discuto isso com meu pessoal, como uma equipe. Eu tenho minha ideia, apresento para o conselho, se eles estão convencidos, dão ok! Tem dinheiro, pronto! Não tem dinheiro? a gente deve pedir dinheiro nas assembleias ou coloca no próximo *budget*. Ou, quando é uma emergência, vamos chamar a assembleia, vamos tomar dinheiro. Novas ideias, mudanças internas, normalmente vêm do executivo. Quando vem uma mudança lá, ou seja lá uma mudança de aumentar as taxas, tá certo? Aí a ordem vem lá do conselho, do presidente para mim. Ou seja, ordens mesmo vêm do presidente para mim. [D1]

Com relação à implementação e ao monitoramento dos projetos, o Diretor '1' explica como a equipe executiva se relaciona com estes papéis.

Nós mesmos.É a executiva 100%. Ou a gente chama um consultor de fora, de informática, por exemplo. Nós temos o consultor da Holanda que vai vir. Ele trabalha há 28 anos no Veiling da Holanda e vem a cada três ou quatro meses. Aqui está. Onde a gente pode melhorar os rendimentos, o que a gente deve fazer para baixar os custos na logística? Nos colocamos os *time tables* com os responsáveis, trabalhamos em conjunto, você é responsável por tal, você por tal e tal dia, tal hora deve estar pronto, temos reuniões constantes. Diretamente vou para os responsáveis das áreas onde deve ser implantado. Porque eles são responsáveis lá pelo rendimento da área deles. [D1]

A interligação das duas esferas 'cooperativa' e 'empresa' ocorre por meio do conselho e do diretor, em reuniões periódicas. As reuniões quinzenais destinam-se ao acompanhamento da gestão e prestação de contas. A ligação entre o presidente do conselho e o diretor é mais próxima, realizando-se diariamente. A natureza desta relação é expressa pela necessidade de

acompanhamento, mas, sobretudo enfatiza-se o apoio. Na sequência, algumas situações ilustrativas do relacionamento entre CEO e Conselho Administrativo são apresentadas.

Porque nada pior no Veiling que não se comunicar, não falar o que você está fazendo. Quando você não fala nada, cria confusão. Você tem obrigação de diretor, colocar informação, informação, informação. Aí eles estão tranquilos. [D1]

Se você olhar na estrutura organizacional, no organograma, o Diretor é responsável junto com a sua equipe para cumprir aquele orçamento. Então, não cabe nem ao conselho mais. Ali é decisão realmente do diretor. Se ele sentir alguma insegurança, vamos dizer, em alguma ação: - "Bem, eu vou implantar esse projeto aqui de cinco milhões", se ele não quer ficar com o peso apenas com ele, por exemplo, então, ele leva para o conselho. Então, isso é troca de ideias e você acompanha... O que ele faz é informar. Né? O papel do Diretor é assim: manter o Conselho informado semanalmente. Eu acho que é a cada quinze dias, às vezes depende da periodicidade das reuniões, mas o Diretor tem como obrigação informar o conselho e todo final de mês tem que falar: - "Olha, o orçamento do mês era trinta milhões e nós gastamos trinta e dois". Mas, porque gastou trinta e dois? É justificar quando tem algum gasto acima do orçado. Então, é um acompanhamento realmente rigoroso. E cada gerente tem o seu papel de controlar os seus gastos. [G3]

Acima, os comentários reforçam o relacionamento, impondo-se de cima para baixo, ou seja, referem-se ao controle exercido pelo conselho administrativo sobre as ações da equipe executiva. Porém, a seguir, a gerente de vendas expõe o papel exercido pela equipe executiva crucial no inter-relacionamento. Este aspecto é tido pela literatura como crítico nas cooperativas e se impõe nos argumentos em favor da separação da propriedade e controle, onde os cooperados se especializam em assumir os riscos do investimento, enquanto os executivos se concentram em administrar.

Esse é um pré-requisito para ser um conselheiro: ele tem que ser um cooperado. Então, assim, eu vejo que se olha muito para o cooperado, para a pessoa como cooperado. (...) Ele [conselheiro] vai ter que se adequar a isso tudo, né? Porque, nem sempre o que o cooperado deseja é o melhor a fazer naquele momento. Então, ele tem que ponderar muito e aí que entra os argumentos do Gerente de Divisão. O Gerente de Divisão vai ter que justificar, porque, naquele momento, não pode permanecer o interesse do cooperado e tem que permanecer o interesse da companhia, sabe? [G2]

Em algum momento existe essa divergência [entre os interesses dos conselheiros e dos cooperados], mas aí tem que ter... O que prevalece naquele momento é o que? A equipe de Gerentes de Divisão, juntamente com o Diretor, deve provar por A mais B que, naquele momento, tem que prevalecer o interesse da cooperativa e que, no futuro, vai beneficiar todos os cooperados. Pode, inicialmente, não parecer a melhor decisão naquele momento, porém, o Gerente de Divisão junto com Diretor têm que convencê-los que, futuramente, aquilo vai ser o melhor para a companhia e para os interesses de todos os cooperados. Porque, nem sempre... Fica naquela coisa, eles não têm visão a longo prazo. Por quê? Os interesses se misturam. Tem interesse de cooperado, da empresa dele próprio, com o interesse da cooperativa. Então, de repente: - Ah, eu quero juntar isso com isso". Não dá, sabe? Então, de repente, o que você almeja para três, cinco anos, não é o que a gente planeja para a companhia. Então tem muito isso. [G2]

O assunto que emerge da declaração do Gerente reforça a deficiência aplacada pela estrutura com a nova definição de papéis, o que garante o afastamento do conselho administrativo da gestão de questões operacionais da cooperativa. A extensão em que a administração operacional se submetia à influência decisória dos representantes do conselho

de administração, inevitavelmente, tendia a refletir os interesses de grupos os quais os conselheiros estavam vinculados. Na cooperativa, esses grupos de interesse são formados por cooperados com cultivos iguais ou semelhantes, por cooperados de regiões geográficas específicas, por cooperados com menor e maior escala de produção e, portanto, com volumes de participação distinta na cooperativa – ditos “pequeno” e “grande” cooperados. No depoimento a seguir, quando indagado sobre as razões pelas quais teria decidido candidatar-se, o conselheiro fornece indícios da forma em que o comportamento político se manifesta na organização.

Eu acho que de certa forma eu representava um pouquinho o grupo de rosas. Rosas era muito forte naquele tempo. Tinha outro colega meu... ele já era do conselho e se recandidatou. Então, do setor de rosas tinha dois. De alguma forma o pessoal achava que agente podia representar os colegas. [...]

Hoje em dia funciona assim: a cada quatro anos nós temos eleição e, pela lei do cooperativismo, um terço tem que sair. Então você tem que ter no mínimo dois candidatos. Então, hoje o conselho, o esquema é: ele convida duas pessoas. “Alguém mais quer fazer parte da eleição?” É livre, aberto, mas aí ele entraria meio que independente. O conselho já convida dois, então, eu fui convidado a participar de novo do conselho. A gente procura, na medida do possível, olhar assim: ter algum representante de flor de corte, outra de vasos floridos e tem o setor de plantas verde também. É para ter um pouco de representatividade dentro do conselho. Por que, por exemplo, eu sei mais ou menos o que se vive dentro da 'flor de corte' e tem outras pessoas que sabem melhor o que é “vaso” e outras plantas verdes. Não quer dizer que eu vou estar lá dentro só defendendo flor de corte... [CE3]

Outro conselheiro confirma a posição da cooperativa em buscar a representação de grupos diferentes de interesse no conselho. Isso é revelado quando ele foi interpolado sobre as razões pelas quais teria sido convidado a se candidatar.

Era um produtor tipicamente brasileiro, né? Um produtor pequeno e que tinha uma visão é... que representava a maioria dos produtores pequenos. Então, os produtores pequenos achavam, naquela época, que eles precisavam de um representante no conselho. E aí deu-se início a esse processo. [CE6]

Vale notar que o comportamento político é elemento muito comum em organizações cooperativas, sendo muitas vezes um empecilho nas tomadas de decisão. No entanto, conflitando com a opinião anterior, outros dois conselheiros foram enfáticos em negar a conformidade com a orientação política na organização.

Eu acho que, assim, nesses últimos dois conselhos teve um pouco disso. Talvez nos conselhos anteriores também fosse mais para esta linha, mas eu acredito que isso deva mudar, porque... ãnh... O conselho de uma cooperativa, ela não é política, ela não tem que representar classes, ela não tem que representar, ela tem que fazer... ela tem que pegar as pessoas que consigam agregar para a direção da cooperativa, para o desenvolvimento da cooperativa, seja ele produtor de flor de corte, flor de vaso ou de plantas ornamentais... Isso, eu acho que pouco importa, porque a gente não trata de: - “Oh, nós temos que fazer...”. A gente não trata de assuntos operacionais ou de mercado ou de produtos específicos, nós temos uma visão um pouquinho mais geral, mais estratégico, entendeu?! [CE4]

Nós já tivemos discussões dentro do conselho sobre a renovação do conselho:
- “Ah, mas tem que ter um produtor de... tem que ter um produtor que representa os pequenos e tem que ter produtor de flor de corte”. Eu falei:
- “É tudo balela o que vocês estão falando aí agora”. Porque aqui não é política. Nós temos... Nós não temos representação de classe aqui. Não existe. No meu ponto de vista não existe isso. Então, eu... o que eu falei:

- “Vocês acham que eu represento os produtores médios e grandes de flor de vaso? Vocês acham que eu represento isso?”. Eu não represento isso, eu não sei quem votou em mim e, também, não me interessa, mas eu espero que - nós temos renovação ano que vem [Março de 2012] - que as pessoas têm que votar nas pessoas, não porque eles são legais ou eles são grandes empresários ou eles são pequenos empresários, ou ele é 'flor de corte' ou ele é 'flor de vaso'. Você tem que votar porque acha que a pessoa tem capacidade de levar a cooperativa para frente, só isso. E, se todo mundo é preto, se todo mundo é católico ou é protestante ou todas as características, não interessa. Só por capacidade. Para mim é só isso. [CE5]

Nestes últimos depoimentos demonstram-se crenças e valores condizentes com a lógica de mercado, cujos critérios de capacidade e competência para conduzir a cooperativa no atingimento de seus fins sobressaem. Há que ter presente, contudo, que, conforme exposto acima pelo conselheiro “CE4”, a cooperativa encontra-se em transição para um apoio mais veemente de lógica de mercado, mas em alguns aspectos ainda corporifica aspectos de ordem política que tendem a afastar a organização rumo à racionalidade formal. No que se refere a isso, pesquisadores presenciaram um episódio que contribui para essa análise.

Durante a pesquisa, ao passo que emergia a questão de representatividade de grupos de interesses no conselho administrativo, buscou-se debater mais sobre esse tópico nas entrevistas. No entanto, como pode ser observado no relato do Conselheiro CE4, rejeitou-se esse posicionamento. No dia seguinte à entrevista com este conselheiro, após uma reunião do conselho de administração, foi agendada a entrevista com o Conselheiro CE5. No final da reunião, os pesquisadores foram convidados a entrar na sala de reuniões e este, na frente dos outros conselheiros, se dirigiu à questão de representatividade de grupos no CONAD, rejeitando-a. Neste momento, ficou a impressão de que o assunto foi abordado na reunião e que os conselheiros quiseram retratar a questão de modo a não transparecer uma imagem “antiprofissional”, de gerência atrelada a interesses alheios à eficiência da organização. Esse episódio ilustra desejo por parte do conselho de se manifestar condizente com lógica de mercado, uma das motivações por trás da adoção da estrutura de governança corporativa.

Continuando com a explicação sobre a estrutura na Figura 1, com relação ao segundo aspecto elencado na reunião estratégica para melhorias: “Muitas críticas eram sobre pessoas; correto é criticar e dirigir-se aos processos, não às pessoas”, a equipe executiva realizou um trabalho, como parte do processo de adoção da estrutura de governança que melhorou a definição de papéis e funções dos cargos na cooperativa. Com esse trabalho, as atribuições ficaram mais claras e a estrutura mais transparente para questionar e/ou cobrar o cumprimento das funções. Tal exigência diz respeito à formalização e reforça o empenho da organização em estabelecer maior impessoalidade nas relações internas e, conseqüentemente, posiciona a cooperativa em maior acordo com a racionalidade envolta em relações de mercado.

Na base da Figura 1 estão representados os clientes (externos) e os cooperados enquanto fornecedores. Quando desejam tratar de assuntos de natureza operacional, devem dirigir-se aos gerentes ou colaboradores de área. À medida que a questão ultrapassa sua alçada de atuação, os clientes ou fornecedores são encaminhados para as posições diretamente acima. Neste sentido, entre os procedimentos envolvidos com a adoção da estrutura, era necessário definir melhor os fluxos de comunicação e as funções dos chamados colaboradores da cooperativa. Esta atribuição, como explica a diretora, ficou a cargo do setor administrativo-financeiro e pode ser considerada uma das etapas preliminares do processo de adoção da estrutura.

Na verdade, começou a trabalhar isso no ano passado, ele [presidente] contratou um consultor para estar fazendo esse trabalho aí com os sócios... O [nome do consultor], na verdade, trabalha com o conselho de administração e alguma coisa com o diretor, e nós, nessa gerência, nós também assumimos nosso papel porque a gente vem

fazendo um trabalho, acho que desde 2008, 2009. Porque, até então, não tinha... cada área não tinha sua missão definida. Então, a gente assumiu aí um trabalho pra estar elaborando um plano de cargos e salários... Daí quando você volta: - mas como que eu vou fazer um plano de cargos e salários se cada área ainda não tem a sua missão definida? Então, nós fizemos todo esse trabalho e a gente está, praticamente, com 99% concluído esse plano de cargos e salários. O que vem um pouco ao encontro com isso que o [nome do presidente] está querendo agora também, essa coisa da profissionalização - né? Que é um caminho meio que sem volta. Então, a gente, em algum momento, nós participamos também de alguma coisa. [D2]

A estrutura organizacional reporta-se ao terceiro aspecto “Criar mais clareza na função de sócio-proprietário e de sócio-usuário da empresa” com a separação das dimensões Cooperativa e Empresa. Esta distinção auxilia na especificação dos diferentes papéis os quais os sócios exercem na organização e reduz a ambiguidade e os conflitos no processo decisório. Cabe ao cooperado assumir as atribuições de proprietário da organização somente nos eventos referentes ao primeiro domínio. Em quaisquer outras situações, isto é, na dimensão empresa, os cooperados devem portar-se como fornecedores e usuários dos serviços da cooperativa. Os trechos a seguir retratam a questão.

Então, no dia a dia ele (cooperado) tem que se comportar como qualquer fornecedor, sem se posicionar como: "Eu mando em você, você tem que... eu pago as suas contas". Acontece, tá? É que aconteceu há muito tempo e ainda tem aqueles sócios que chegam aqui, chutam a porta, xingam e não sei o quê. Mas, diminuiu muito com esse esforço de mostrar para ele: - "Olha, aqui [na dimensão cooperativa] você realmente manda, então, as linhas principais, se você não concorda, você tem que se manifestar aqui [aponta na figura para a dimensão cooperativa]. Aqui, [aponta para a dimensão empresa na figura] você é um fornecedor". Aqui [na dimensão empresa] a gente cobra ele como qualquer fornecedor de qualquer produto. Aqui, por exemplo, o cliente que pediu para ele entregar o produto cinco horas da tarde e ele não entregou, a área comercial liga e fala: - "Aí amigão, porque você não entregou?" Você não cumpriu? [G3]

Esse desenho é a imagem da estrutura que deve estar presente na cabeça de todo mundo. Em outras palavras, qual é a hierarquia dentro da nossa sociedade Veiling? Essa é o desenho. Isso já foi mostrado várias vezes e tem que se repetir para que todo mundo saiba como é que isso funciona. Resumindo: ela separa o sócio em duas pessoas. Tanto que nós usamos palavras diferentes, uma é sócio, outra é fornecedor, mas é a mesma pessoa, mesma pessoa física. Quando eu vou para uma assembleia eu estou com o “boné” de dono, de sócio. Eu vou discutir gestão, visão de futuro, problemas na sociedade. Quando eu estou entregando a minha mercadoria para comercialização, eu estou com o boné de fornecedor, eu sou alguém que usa os serviços daquela sociedade. (...) Eu concordo plenamente com este desenho, por que eu não posso chegar lá e dizer para o diretor que ele tem que demitir aquele um por que aquele lá não está valendo direito. Não compete a mim. (...) Este perigo existe porque, sendo dono, muitos acham que podem dar palpite a toda hora. Mas, isso não pode. Ele não pode interferir na gestão da cooperativa fisicamente. Existe um diretor para isso. Existe um diretor, existe um conselho que cuida disto. Então, eu posso detectar uma falha ou imaginar uma melhoria, mas eu não posso a qualquer hora e para qualquer pessoa expor isso. Eu tenho que seguir os trâmites da organização. [C5]

Para os sócios, enquanto proprietários da organização, o espaço delimitado para a sua atuação são as assembleias. No final do comentário anterior, extraído de uma das entrevistas, o cooperado C5 revela a distinção que se emprega com relação ao seu objeto. As assembleias são para tratar daquilo que é comum para a coletividade e não dos problemas particulares dos fornecedores de flores e plantas. Neste domínio, são discutidas, entre outros aspectos, questões da sociedade, visão de futuro, investimento, lucro e prejuízo da sociedade que

englobam os assuntos estratégicos. Com o objetivo de demonstrar a dinâmica neste âmbito, são apresentados fragmentos que se referem especificamente a este tema.

Durante a assembleia, então, todos realmente são donos da cooperativa. Durante a assembleia. Bom, então isso aí está em qualquer lei cooperativista, a lei 5764, sei lá. É ali que existe a legitimidade dos sócios de questionar, opinar, reclamar, pedir informação é ali que ele deve exercer realmente o seu papel... [CE4]

No trecho anterior, o conselheiro enfatiza a legislação cooperativista para apoiar a distinção entre as dimensões empresa e cooperativa. No relato de um cooperado, a seguir, defende-se o modelo que delimita a abrangência de atuação do cooperado, destacando os benefícios em termos de velocidade decisória para responder às exigências que se impõem à organização. A lentidão dos processos de tomada de decisão é apontada na literatura como grande desvantagem das organizações cooperativas.

Isso vale para qualquer sociedade de várias pessoas, na verdade para qualquer cooperativa. É muuuuito importante, você evita muitos conflitos. As cooperativas brasileiras sofrem muito justamente com essa interferência. Acabam fazendo coisas que não deveriam fazer, acabam sendo lentas, existe muita interferência na tomada de decisões, nos controles e tudo mais. Isso prejudica muito. Se este papéis não estiveram nitidamente separados isso prejudica muito. [C5]

Abaixo o conselheiro contribui para destacar a atribuição do CONAD:

Bom, aí então o conselho passou a cuidar do que era de fato a atribuição dele, que é a atribuição de planejamento de longo prazo, relacionamento com o sócio. O sócio não pode ficar aqui dando palpite pro diretor, o sócio pode vir aqui e discutir com o executivo sobre problemas operacionais, problemas do dia a dia, isso o conselho nem quer saber isso, é problema da executiva, dos executivos, dos gerentes, do diretor. Se o gerente não consegue resolver ele tem que permitir que suba o problema até o diretor. [CE2]

Com relação às questões administrativas, alocadas para a dimensão cooperativa no Quadro 3, o membro do CONAD confirma o encargo pelas funções de controle e monitoramento do desempenho da gestão.

Esse é o nosso papel também, né? Ficar cobrando diretor: - “opa! Mas, porque... você faz orçamento, mas porque você precisa de tanto dinheiro, para quê isso, pra quê isso? Nosso questionamento. Por que o orçamento quem faz... Quem vem com as propostas é esse grupo aqui [aponta na figura impressa para a parte inferior]. Vamos supor, a logística: - “ah eu preciso de tanto dinheiro no ano que vem pra investir nisso, nisso, nisso e nisso. Aqui (Setor comercial) é a mesma coisa e aqui (Setor Adm.-financeiro) é a mesma coisa. E aí nós questionamos: - “Ou, mas para que isso?!” Este é o nosso papel: -“Mas, precisa mesmo disso?”. Agora, os investimentos, quem tem que vir com a proposta para o conselho é esse grupo aqui. Daí passa primeiro, nós questionamos tudo: - “ah estamos de acordo e tal”. Aí é levado para assembleia, é aberto pra todo mundo, explicado pra todo mundo, todo mundo pode se manifestar, sabe? É transparente e depois, no final, isso vai para votação. [CE3]

No que se refere ao controle e monitoramento, o Conselho fiscal responde pela fiscalização dos atos do executivo e do conselho: se está seguindo as normas legais, se a sua atuação está de acordo com o estatuto da cooperativa e não ultrapassa o orçamento estipulado. Toda a contabilidade da cooperativa é auditada por uma empresa, cuja contratação é de responsabilidade do conselho fiscal. No depoimento a seguir, cooperado eleito explica que

essa foi uma atribuição nova para o conselho fiscal, que acompanhou as alterações com a introdução da estrutura de governança.

Aí nós mudamos o que? O conselho fiscal... Qual é a atribuição do conselho fiscal? É contratar uma empresa de auditoria externa. E não brincar de ser auditor. E nem o conselho de administração brincar de ser diretor. Porque o conselho de administração na maioria das vezes é leigo em administração de uma empresa desse tipo, então ele tem que se ater a contratar um bom diretor, um bom executivo, né. E o conselho fiscal ele tem que se ater a contratar uma boa auditoria externa, porque auditoria externa sim é uma empresa especializada em auditar os atos do executivo. Então... Quando nós mudamos a forma do conselho de administração trabalhar, nós mudamos também a forma do conselho fiscal de trabalhar, mudamos o foco do conselho fiscal. - “Conselho fiscal vocês devem se ater a fiscalizar os atos do executivo.” Aí nós conseguimos - acho que isso foi pra nós muito importante, porque o conselho fiscal, era para nós um quase um inimigo. Porque gerava conflitos enormes. Ele passou a ser um parceiro. [CE2]

A seguir o conselheiro menciona uma forma interessante de distinguir os papéis do Conselho de administração e Conselho fiscal.

Eles são representantes dos associados, mas de uma outra forma. Na verdade o conselho administrativo faz e ele sempre tem que estar olhando pra frente. O conselho fiscal é um pouco olhar o que foi feito, controlar o que foi feito. O conselho fiscal olha de hoje pra trás e o conselho administrativo sempre tem que estar vendo pra frente, a estratégia, para onde que nós vamos, tentar olhar alguns anos para frente. [CE4]

O membro do conselho reforça os aspectos positivos acarretados com as mudanças na organização, entre as quais uma maior organização é citada, provavelmente em consequência de maior formalização dos papéis na organização.

Agora, a gente está com um plano de trabalho melhor. Assim, por exemplo, tudo que a gente quer ver a gente passa para o diretor, o diretor procura e, se a gente precisa ir para algum departamento, marca hora com o departamento. Uma maneira mais organizada. [CE1]

A investigação realizada permite afirmar que o modelo de governança, que concebe a separação da propriedade e controle para organizações do tipo cooperativa, é parcialmente empregado na Cooperativa Veiling Holambra. Tal apreciação está apoiada no Quadro 2, que estabelece as condições para basear a análise. Assim, pode-se verificar que a condição “1” de delegação pelos proprietários ao CONAD do poder de contratação e demissão do agente principal de administração é satisfeita; porém a condição “2” não é em sua totalidade. A segunda condição abrange duas concessões: direitos de decisão de controle e gestão ao CONAD, e direitos de proposição e execução de projetos ao CEO.

Com relação aos direitos de controle e gestão, os proprietários os outorgam ao conselho de administração até o limite de 600 mil reais por ano, em investimentos. Quando os valores superam este valor, as decisões devem ser levadas para votação em assembleia, como declara o conselheiro.

O conselho é responsável pela... junto com a diretoria, pela implementação do que foi discutido, do que foi votado. Então, a gente tem uma certa autonomia dentro do conselho, mas quando envolvem grandes mudanças ou grandes valores, isso sempre é levado para a assembleia, para votação. É discutido junto com os sócios. Isso é feito, mas a gente tem uma autonomia no dia a dia, vamos dizer, com pequenos valores: - “Ah não está no orçamento tem que fazer uma pequena mudança e tal”.

Porque toda hora você tem que ir para a assembleia para qualquer mudança fora do orçamento, é complicado! Então, a gente tem uma autonomia, acho que de 600 mil reais e alguma coisa durante o ano que, até esse valor, a gente tem uma certa liberdade. Isso está dentro do estatuto, né? Esse estatuto, também, foi votado por todo mundo. Então... Para ter um pouco de limites também, né? Por que muitas cooperativas, as vezes, quebram porque o conselho e a diretoria tomam uma direção, fazem grandes investimentos sem consultar a assembleia e às vezes dá errado.[CE3]

Já com relação ao direito do CEO e da equipe executiva de propor e executar projetos, verificou-se o consentimento pleno; contudo percebeu-se nas entrevistas que, em decorrência de alguns projetos dependerem da aprovação em assembleia, com vistas a obter maior aceitação dos projetos, a equipe executiva prefere incluir alguns conselheiros na sua elaboração. Alguns relatos apontaram que as propostas possuem maior probabilidade de serem bem votadas, se algum conselheiro estiver envolvido na sua formulação. Deve-se destacar, com relação a isso, que existem critérios quantitativos que determinam os níveis adequados de aceitação. Mesmo que se tenha o voto da maioria dos sócios, projetos que não alcançam os níveis satisfatórios de aprovação precisam passar por modificações e novas eleições.

O associado, quando ele manifesta que a aprovação, a votação do plano de investimento é baixa, vamos falar, abaixo de 65, 70% a gente já sabe: isso é um sinal de que ou nós não sabemos nos explicar muito bem e o associado não concordou, ou de fato nós temos que rever aquilo que nós estamos querendo fazer. Ou, a nossa visão pode estar falha. (...) Aprovou, aprovou, mas, a gente não tem dificuldade nenhuma: - “Olha gente, na última reunião a votação do plano de investimento foi muito baixa, nós colocamos essa parte aqui em *stand by* porque nós vamos reavaliar, vamos discutir novamente em outra reunião informativa. Vamos trazer de novo, vamos discutir de novo, até que haja uma aprovação melhor”. [CE2]

Com apoio do Quadro 2, portanto, confirma-se a adoção parcial da estrutura de governança 'separada' na cooperativa estudada. Outros aspectos importantes para essa análise referem-se à dedicação do presidente, que é alta na CVH, e ao fato de que, aparentemente, os problemas de agência estão controlados, porém à custa de maior autonomia do CEO e da equipe executiva. A literatura sugere que, para os custos excessivos de controle dos problemas decorrentes do conflito de agência, indica-se a adoção de princípios de governança corporativa; contudo, entre o início do processo de adoção e o momento em que foi realizada a pesquisa, há curto espaço de tempo. Essa incipiência pode ser o motivo de que não se tenha alcançado um sistema eficiente nos termos de Fama e Jensen (1983). Por outro lado, de acordo com os pressupostos basilares desta pesquisa e levando-se em consideração o contexto histórico da organização foco, a natureza dual de organização cooperativa aparece como fator de forte influência na adoção de práticas.

Nos relatórios das reuniões estratégicas, realizadas no final de 2009, concernentes à estrutura organizacional que se estava propondo, há menção da necessidade de tornar mais claros os papéis desempenhados pelos grupos na cooperativa, como se pode ver abaixo.

Criar uma visão de longo prazo. O objetivo é que a estrutura organizacional fique mais clara e crie mais autonomia para a executiva. Para isto, o papel do sócio, do Conselho e da executiva tem que ficar mais claro para as partes envolvidas. Para alcançar sustentação e apoio desta visão em longo prazo, será necessário obter apoio dos sócios. (Relatório da Reunião estratégica do Conselho de Administração – 03/12/2009)

A preocupação explicitada pelo conselho, para que a decisão da estrutura de governança tivesse repercussão a longo prazo, era preciso considerar a soberania do sócio na

organização, indica um fato relevante no estudo. Ou seja, permite supor que se reconhecia a necessidade de submeter uma decisão, tomada pelo conselho, ao processo democrático e, portanto, consubstanciá-la na Assembleia Geral. Esta forma organizacional historicamente representa as tradições e a ideologia cooperativista. Conseqüentemente, a proposição do projeto de mudanças na estrutura de governança para este público foi realizada em duas etapas: assembleia informativa e de votação.

A experiência de observação na pesquisa é referida neste ponto da análise com o intuito de mostrar que os cooperados são muito participativos (de fato foi percebido) e não hesitam em opor-se aos interesses manifestados pelo conselho de administração. Outro aspecto importante dessa passagem refere-se ao grupo paralelo de estudo das propostas de decisões da cooperativa e a abertura cedida em assembleia, para que expusesse a sua visão alternativa a do grupo de direção. Como auxílio na análise, portanto, a observação não participante permitiu compreender como os sócios exercem o seu papel no processo decisório da CVH e, conseqüentemente, possibilita a interpretação de que as assembleias, em princípio, não são cerimoniais.

Estas experiências contribuíram para demonstrar a importância nas tomadas de decisão de respaldo democrático. A democracia, portanto, manteve grande valor no processo decisório, fundindo-se com a estrutura decisória prescrita no modelo de governança corporativa.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi o de analisar se a estrutura de governança corporativa adotada pela Cooperativa Veiling Holambra influencia o exercício da democracia no processo decisório. Com a adoção da estrutura de governança corporativa realizou-se uma distinção da organização, uma cooperativa e a outra dimensão a empresa. Isto veio a facilitar a compreensão dos diferentes papéis os quais os sócios exercem na organização reduzindo a ambigüidade e os conflitos no processo decisório. Cabe ao associado assumir as atribuições de proprietário da organização somente nos eventos referentes a dimensão cooperativa. Em quaisquer outras situações como da parte operacional, isto é, na dimensão empresa, os cooperados devem portar-se como fornecedores e usuários dos serviços da cooperativa. Porém constatou-se que mesmo alterando-se a estrutura de governança da cooperativa Veiling Holambra, os ideais e características intrínsecas do cooperativismo foram mantidas.

A democracia e a participação da sociedade no processo decisório foram preservados, enquanto o controle e a formalização na cooperativa foram alavancados. Em outras palavras, a forma cooperativa de processo decisório e o controle de resultados que caracteriza racionalidade de mercado foram conjugados.

Como implicação prática, o estudo pode auxiliar as organizações, para que reavaliem a aparente contradição entre práticas socialmente orientadas e voltadas para o mercado. O estudo ilustra, pelo menos com relação à participação democrática, uma das características de lógica de Estado, que pode haver convergência e fusão; e que tal combinação pode ser potencialmente benéfica à organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALIGLERI, L; ALIGLERI, L. A; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão sócio ambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio.** São Paulo. Ed. Atlas. 2009. 242p.
BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M.O. (Org.). **Gestão agroindustrial.** 2. ed, São Paulo: Atlas, 2001. p.628-655.

- BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico. 2001. In: BRAGA, M.J.; REIS, B.S. (Orgs.). **Agronegócio Cooperativo- Reestruturação e Estratégias**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002, p. 77-97.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Member participation and relational contracts in Agribusiness cooperatives in Brazil. **International Journal of Co-operative Management**. v.3, n.1, p.20-26, 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2012. 233.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F.R. Estrutura de Propriedade e Finanças em Cooperativas Agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. **XLIII CONGRESSO DA SOBER**, Ribeirão Preto, 2005, p. 1-20.
- CHADDAD, F.R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Universidade Federal de Lavras, v.9, n.1, p.69-78, 2007.
- COOK, M.L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal Agricultural Economy**. v.77, p.1153-59, 1995.
- COOK, M.L.; TONG, L. Definitional and Classification Issues in Analyzing Cooperative Organizational Forms. In: COOK, M.L.; TOGERSON, R; SPORLENDER, T; PADBERG, D. (Eds.) **Cooperatives: Their importance in the future food and agricultural system**. The Food and Agriculture Marketing Consortium, 1997.
- COSTA, D.R.M. Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras. 2010. 133 f. Tese (Doutorado)- Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV - EESP), 2010.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo. Ed. Atlas. 2011. 169p.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**, canibais com garfo e faca. São Paulo. Ed. M. Books. 2012. 488p.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**. v.26, n.2, p.301-325, 1983.
- GIROUX, N. **Participation and strategic decision-making in a cooperative**. Centre de gestion des cooperatives. Ecole des Hautes Etudes Commerciales. University of Montreal, 1992.
- HOLF, D.N; BINOTTO, E.; PADILHA, A.C.M. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.11, n.1, 2009.
- VALADARES, J.H. **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais**. 2003. 96 f. Tese (Doutorado)- Instituto de ciências humanas e sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2003.
- ROE, M. J. Political Determinants of Corporate Governance: political context, corporate impact. Harvard Law School. John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series. Paper 451. 2003. Disponível em: http://lsr.nellco.org/harvard_olin/451. Acesso em: 05 de jun. de 2011.
- SCHNEIDER, J.O. Democracia, participação e autonomia cooperativa. São Leopoldo-RS. Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1999.