

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROBSON DE FARIA SILVA

**AVALIAÇÃO DO GRAU DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UMA ABORDAGEM MULTICRITÉRIO**

CURITIBA

2012

ROBSON DE FARIA SILVA

**AVALIAÇÃO DO GRAU DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UMA ABORDAGEM MULTICRITÉRIO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração, Área de concentração: Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alceu Souza.

CURITIBA

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Robson de Faria

Avaliação do Grau de Governança Corporativa para Cooperativas Agropecuárias: Uma abordagem Multicritério/Robson de Faria Silva, orientador, Alceu Souza, 2012.
122 f.

Dissertação Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

Bibliografia: fls;

1. Governança Corporativa. 2. Cooperativas. 3. Desempenho. 4. Análise Multicritério.

ROBSON DE FARIA SILVA

**AVALIAÇÃO DO GRAU DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UMA ABORDAGEM MULTICRITÉRIO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Processos Decisórios.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Alceu Souza
PUCPR

Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
PUCPR

Prof. Dr. José Roberto Frega
UFPR

Curitiba, 25 de abril de 2012 .

Dedico este trabalho aos meus pais, Rosa e Rosemberg.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus o acompanhamento em todos os momentos de minha vida, protegendo, guiando e iluminando meu caminho e principalmente ajudando a superar os desafios que surgem.

À minha família, minha mãe Rosa e meu pai Rosemberg, que, em todos os momentos estiveram ao meu lado dando conforto e segurança para que eu pudesse trilhar meu caminho de maneira mais correta. Aproveito e agradeço ao Honorino (nine) e a Roseli que fazem parte de minha formação moral.

Ao meu orientador, professor Alceu Souza, a confiança, conselhos e palavras prontamente precisas como a de um comandante militar, conduzindo e impulsionando para vitória. Esse nobre professor é um exemplo a ser seguido!

Ao professor Wesley Vieira da Silva, os seus ensinamentos e exemplos dentro e fora da sala de aula, muito obrigado amizade e proveitosa convivência em variados momentos durante estes dois anos.

Aos professores José Roberto Frega e Iomara Scandelari Lemos, os ensinamentos sobre a metodologia empregada no estudo, o que possibilitou resultados imprescindíveis à conclusão do trabalho.

Ao Exército Brasileiro, o proporcionar-me condições necessárias para meu crescimento profissional e pessoal, oferecendo condições para que um garoto se tornasse homem, sendo propulsor de uma nova fase em minha vida. Aproveito e agradeço, ao então Capitão Vieira, o apoio incondicional para que eu mergulhasse nesta empreitada.

Devo gratidão também à família Dalpobel, em especial a Daiane, pelo acolhimento, amizade e apoio, em que mesmo longe de minha família pude ter o aconchego de um lar .

Ao professor Agostinho Baldin pela importância de sua contribuição à esse trabalho proporcionando uma leitura mais clara.

Não poderia deixar de agradecer ao ilustríssimo professor Joarês Tartari, que me incentivou por duas vezes, primeiramente na especialização e logo após no mestrado; suas palavras e exemplos de vida serviram de inspiração.

Agradeço aos professores do programa de mestrado Pontifícia Universidade Católica do Paraná, o entusiasmo de suas aulas, pelos ensinamentos repassados e prontidão para tirar dúvidas ao longo do caminho.

Agradeço à atenciosa e competente equipe da secretária da PUCPR, Priscilla Bueno e às Denises (Denise Lorenzini e Denise Rempel), pois a distância entre Francisco Beltrão e Curitiba seria bem maior sem suas intermediações.

E por fim, agradeço a todos os colegas de curso, que entre uma disciplina e outra trocávamos conhecimento e experiência, bem como parcerias em diversos trabalhos realizados, em especial ao amigo Luciano Dalabrida, companheiro de longas conversas, pela estadia em sua residência em Curitiba.

Se vi mais longe,
foi por estar de pé sobre ombros de gigantes
(NEWTON, 1675)

RESUMO

Este estudo parte do pressuposto de que na separação entre propriedade e controle haverá o comportamento oportunista por parte do controlador que tende a expropriar a riqueza dos que detêm propriedade, mas não o controle. Sendo assim, procurou-se verificar esse relacionamento, conhecido como relacionamento de agência, nas cooperativas agropecuárias. Da mesma forma que sociedades anônimas, as cooperativas sofrem com esse problema, uma vez que muitos dos seus associados não participam da gestão. Dessa forma, a governança corporativa que utiliza mecanismos que visam minimizar os custos decorrentes problema de agência, é um dos principais meios de garantir para os cooperados o retorno justo de seus investimentos e recursos. Este trabalho objetivou a construção de um modelo que avalie o grau de governança corporativa das cooperativas agropecuárias. Para alcançar esse objetivo foi utilizada a análise multicritério ligada ao método Promethee para resolução de problema de ordenação de alternativas ($\rho\gamma$), com implementação do *software* WALK[ER] criado por Frega (2009). A pesquisa foi aplicada nas cooperativas do Estado do Paraná, por meio de *survey* enviada eletronicamente, e contou com vinte participantes, que responderam questões ligadas aos princípios de governança: Transparência, Equidade, Prestação de Contas, e Responsabilidade Corporativa, que se tornaram as dimensões tratadas pela metodologia WALK©. O resultado foi a construção do modelo, dinamizado pelo Espaço GAIA [3D], que proporcionou a visualização das alternativas num espaço tridimensional bem como o mapa perceptual gerado pela relação de superação entre as cooperativas, possibilitando identificar aquelas com maior e menor grau de governança. Verificou-se por meio do modelo que as cooperativas agropecuárias constituem um campo ainda incipiente em relação à governança corporativa, necessitando de estudos e práticas mais aprofundadas para melhorar o relacionamento entre associados e grupo gestor. Outra conclusão complementar foi o estudo da correlação entre princípios de governança, número de cooperados e faturamento, embora nem todos tenham fornecido respostas, pode-se concluir baixo relacionamento entre estas variáveis, o que significa dizer que a governança corporativa está pouco ou nada ligada a questões de tamanho, números de cooperados ou faturamento. Podemos concluir que um modelo formulado que avalie as cooperativas agropecuárias em graus de governança corporativa pode servir como amparo às decisões de investimentos e alocação de recursos por parte dos interessados em negociar com este tipo de organização.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Relacionamento de Agência. Cooperativas.

Análise multicritério.

ABSTRACT

This study assumes the assumption that the in separation between ownership and control there will be opportunistic behavior by the driver that tends to expropriate the wealth of the property which has no more control. Therefore, was searched to verify this relationship, known as an agency relationship, in agricultural cooperatives. Like corporations, cooperatives suffer from this problem, since many of the members do not participate in this management. Thus corporate governance that uses mechanisms to minimize the problem of agency costs is a major means for the cooperative to ensure the fair return on their investments and resources. The work aimed to construct a model that estimate the degree of corporate governance of the agricultural cooperatives. To achieve this goal was used the multicriteria analysis linked to Promethee method for solving problem of assortment alternatives ($p\gamma$) with the implementation of WALK [ER] software created by Frega (2009). The research was applied in the cooperatives of the state of Paraná, through survey sent electronically and had twenty participants who answered questions related to governance principles: Transparency, Fairness, Accountability and Corporate Responsibility, which became the dimensions treated in WALK© by the methodology. The result was the construction of the model, streamlined by GAIA [3D] space, which provided an alternatives views of a three-dimensional space and the perceptual map generated by overcoming relationship between cooperatives, enabling to identify those with higher and lower level of governance. It was found through the model that agricultural cooperatives are a field still incipient in relation to corporate governance, requiring more in-depth study and practice to upgrade the relationship between members and management group. Another conclusion was further study the correlation between governance principles, incoming and number of cooperative, although not all have provided answers, was conclude low relationship between these variables, which means that corporate governance is linked to little or nothing size issues, numbers of cooperative members or incomings. We can conclude that a model formulated to assess the agricultural cooperatives in degrees of corporate governance can serve as support investment decisions and resource allocation by stakeholders in dealing with this type of organization.

Keywords: Corporate Governance. Agency Relationship. Cooperatives. Multicritéria Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolução dos segmentos de listagem da Bovespa.....	31
Figura 2	Distribuição das cooperativas por ramo.....	37
Figura 3	Critérios para compra de um carro.....	47
Figura 3	Bases da Governança Corporativa.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definições de Governança Corporativa.....	24
Quadro 2	Principais autores e trabalhos para governança corporativa.....	27
Quadro 3	Comparativo dos segmentos de listagem.....	30
Quadro 4	Principais métodos de Decisão Multicritério Discreta (DMC).....	47
Quadro 5	Quadro síntese de classificação dos destinos – 5 melhores e 5 piores em relação às dimensões de sustentabilidade (três simulações).....	50
Quadro 6	Cooperativas Agropecuárias do Paraná.....	57
Quadro 7	Indicadores de transparência.....	61
Quadro 8	Indicadores de equidade.....	62
Quadro 9	Indicadores de prestação de contas.....	62
Quadro 10	Indicadores de responsabilidade corporativa.....	63
Quadro 11	Resumo metodológico.....	65
Quadro 12	Definição constitutiva e operacional das dimensões.....	68
Quadro 13	Universo e amostra.....	71
Quadro 14	Atividades das cooperativas.....	72
Quadro 15	Definições das dimensões quanto à escala.....	74
Quadro 16	Exemplo de problema de decisão.....	76
Quadro 17	Distância critérios.....	82
Quadro 18	Cooperativas e suas respectivas posições.....	86
Quadro 19	Cooperativas com comportamentos aproximados.....	87
Quadro 20	Pares de cooperativas com maior distanciamento.....	87
Quadro 21	<i>Ranking</i> das cooperativas agropecuárias.....	97
Quadro 22	5 melhores e 5 piores por dimensão.....	99

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução dos segmentos de listagem da Bovesp	29
-----------	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

CEO – *chief executive officer* (Diretor Executivo)

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IGOV – Índice de Governança Corporativa

NM – Novo Mercado

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

WALK – *Wandering At Large as a Key Factor*

WALK[ER] – *Wandering At Large as a Key Factor Executed Randomly*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE GRÁFICOS	12
LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS	13
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	18
1.4 DELIMITAÇÃO	19
1.5 PRESSUPOSTO TEÓRICO DE PESQUISA	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	21
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	21
2.2 PRINCIPAIS TRABALHOS PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA	24
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL – BMF& BOVESPA.....	26
2.4 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	30
2.4.1 Transparência	30
2.4.2 Equidade	31
2.4.3 Prestação de contas	31
2.4.4 Responsabilidade corporativa	32
2.5 O COOPERATIVISMO	33
2.5.1 Estrutura de capital em cooperativas	35
2.5.2 Cooperativas agropecuárias	36
2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS	37
2.7 TEORIA DA DECISÃO	39
2.7.1 A análise multicritério	42
2.7.2 Métodos de decisão multicritério discreta	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	49
3.1.1 Pergunta de pesquisa	49
3.1.2 Pressuposto teórico da pesquisa	50
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.2.1 Natureza da pesquisa	51

3.2.2	Objetivos da pesquisa	51
3.2.3	População, amostra e coleta de dados	51
3.2.4	Procedimentos técnicos de coleta de dados	54
3.3.1	Análise de correlação.....	56
3.4	DIMENSÕES E SEUS INDICADORES	57
3.5	RESUMO METODOLÓGICO	60
3.6	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL.....	62
3.6.1	Transparência	62
3.6.2	Equidade.....	63
3.6.3	Prestação de contas.....	63
3.6.4	Responsabilidade corporativa	63
4.	MODELO PROPOSTO	65
4.1	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	65
4.2	CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O SOFTWARE WALK[ER] PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS POR MEIO DE UM EXEMPLO DE APLICAÇÃO	72
4.3	RESULTADOS E ANÁLISES DA APLICAÇÃO DO MODELO PARA CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS SEGUNDO AS DIMENSÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	76
4.4	CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS POR DIMENSÃO – UMA ANÁLISE DOS FLUXOS LÍQUIDOS	87
4.5	ANÁLISE DE RELAÇÕES	92
4.5.1	Correlação entre governança corporativa e número de cooperados	92
4.5.2	Correlação entre governança corporativa e faturamento	93
5	CONCLUSÕES	95
	REFERÊNCIAS.....	100
	APÊNDICES	104

1 INTRODUÇÃO

As corporações modernas passaram a ser controladas não mais pelo proprietário, e sim por gestores escolhidos por ele para tomar as decisões necessárias ao bom andamento da empresa. O crescimento dessas corporações demandam recursos cuja fonte mais importante é o mercado de capitais no qual há a venda de ações, por meio de oferta pública, reforçando ainda mais a separação entre propriedade e controle. Daí a necessidade de mecanismos que garantam o alinhamento dos interesses entre quem possui a propriedade e quem está no seu controle. Originária do relacionamento de agência, a Governança Corporativa, ao englobar um conjunto de ações e procedimentos que auxiliam no controle da gestão da organização, procura amenizar os problemas ocorridos desse relacionamento. O tema Governança Corporativa está em constante aperfeiçoamento, haja vista os acontecimentos recentes envolvendo a má administração dos recursos em algumas empresas. Tal preocupação não é recente, Coase (1937), Williamson (1979) e Jensen e Meckling (1976) já tratavam sobre o custo de agência. O custo do contrato entre principal e agente, bem como custos de monitoramento das atividades do gestor, são o berço das discussões sobre Governança Corporativa.

Os mecanismos de Governança Corporativa para as corporações são exigidos, em níveis, para empresas que negociam suas ações nas bolsas de valores. A classificação das empresas varia, basicamente, de acordo com níveis de transparência, tratamento justo entre os sócios, prestação de contas de atuação e responsabilidade para com a instituição. Estudos feitos comprovam a relação entre os níveis de governança, o desempenho e o valor da corporação (SILVEIRA, 2002).

Ao longo da última década, grandes empresas vivenciaram escândalos financeiros como, por exemplo, a *Enron* e o banco *Lehman Brothers*, na América do Norte, e, mais recentemente, no Brasil, um rombo de 4,3 bilhões de reais no Banco Pan-Americano, do então empresário Sílvio Santos. Outro exemplo, também recente no país, envolveu operações com derivativos cambiais nas empresas Sadia e Aracruz, que culminaram na demissão de gestores e reestruturação do quadro diretor das empresas, além de multas aplicadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Todas estas fraudes envolvem, em grande parte, os balanços financeiros e colocam em dúvida o trabalho dos auditores, uma vez que têm como papel principal verificar a contabilidade das companhias para as quais estão ofertando seus serviços.

Em face do exposto, sabe-se que, mesmo diferenciando-se em forma, estrutura,

processos e tecnologia, o problema de agência é comum nas organizações, inclusive em sociedades cooperativas que detêm certas peculiaridades na relação propriedade e controle. No caso específico de cooperativa, em face de uma estrutura societária em que os cooperados são os associados e estes possuem a propriedade da instituição, o controle, por sua vez, é exercido por um dos associados que assume o cargo de presidente (controlador) por meio de eleição ou de comum acordo entre os cooperados. Ao fazer-se uma analogia da estrutura de uma sociedade anônima, com ações negociadas em bolsa, com uma sociedade cooperativa, busca-se identificar nesta analogia características que exigem níveis de Governança Corporativa em cooperativas. Assim, a proposta do presente trabalho é identificar o nível de governança existente nas cooperativas agropecuárias de acordo com princípios básicos de Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

1.1 PROBLEMA

A separação entre propriedade e controle é a essência do problema de agência. Se o proprietário da organização é quem administra e conduz seu próprio negócio, não existe conflito – este só caberá para situações nas quais o proprietário delega autoridade para outrem. O trabalho de maior influência sobre o problema de agência foi desenvolvido por Jensen e Meckling (1976), que exploraram a estrutura de propriedade da organização e o alinhamento dos interesses dos proprietários aos dos gestores. O motivo para contratação do agente (administrador) é para que o mesmo defenda os interesses do principal (proprietário). O problema de agência surge quando o agente toma atitudes que visam alcançar seus próprios interesses, sobrepondo-os aos da organização.

Pressupõe-se que o risco da maximização das utilidades pessoais ocorra tanto numa empresa de capital aberto com estrutura de sociedade pulverizada, quanto em uma sociedade cooperativa. Desta forma, mecanismos de controle podem ser adotados para minimizar procedimentos ou decisões que desviem a cooperativa de seu objeto principal, isto é, que agreguem valor a todos os seus cooperados em vez de privilegiar pequenos grupos que detenham o comando. Como nas Sociedades Anônimas, a despeito da sua forma peculiar de propriedade, espera-se que também as sociedades cooperativas se diferenciem segundo algum grau de Governança Corporativa e que essas diferenças afetem seu desempenho.

Assim como nas sociedades de capital aberto, as cooperativas agropecuárias que têm por finalidade a união de produtores agropecuários com objetivo de melhor administrar os interesses do grupo, ao visar a melhores retornos aos envolvidos, necessitam de mecanismos que protejam esses interesses. Mesmo reconhecendo a importância desses mecanismos, esse tema ainda é embrionário quando se trata de cooperativas agropecuárias. Visando contribuir com essa lacuna, o presente trabalho busca elaborar um modelo de níveis de governança para cooperativas agropecuárias. Em síntese, o problema abordado pode ser explicitado pela seguinte pergunta de pesquisa: como classificar cooperativas agropecuárias em graus de Governança Corporativa segundo os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa?

1.2 OBJETIVOS

A Governança Corporativa vem sendo foco de discussões sobre como garantir o retorno para as partes interessadas, principalmente os investidores que assumem determinado risco com interesse em vantagens futuras. O presente estudo pretende elaborar um modelo para cooperativas agropecuárias que atenda aos seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

- Propor um modelo de classificação para cooperativas agropecuárias em graus de Governança Corporativa segundo os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa com auxílio da análise multicritério por meio da ferramenta *WALK^{ER}*.

1.2.2 Objetivos específicos

- identificar a utilização de mecanismos de Governança Corporativa nas cooperativas agropecuárias;
- possibilitar a visualização, por meio ferramenta computacional *WALK^{ER}*, das cooperativas de acordo com dimensões (princípios) de governança corporativa;
- identificar o grau de governança corporativa das cooperativas por dimensão;

- verificar se existe alguma relação entre o nível de Governança Corporativa encontrado e o número de cooperados.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A pesquisa possui relevância ao tratar de três aspectos importantes. O primeiro é a responsabilidade dos gestores perante a empresa e seus proprietários, reportando a teoria de agência. O objetivo básico de qualquer empreendimento é agregar riqueza aos seus acionistas (ASSAF NETO, 2009). A responsabilidade para isso é de todos dentro da empresa, mas o condutor para resultados desejáveis ao(s) proprietário(s) é o administrador. A figura do dirigente máximo da empresa é de extrema importância para que os demais agentes sejam e se sintam direcionados a atingir metas e resultados. Chamado de presidente, administrador, diretor executivo ou CEO,¹ é, teoricamente, deste elemento a função de conduzir a organização de acordo com os rumos que maximizem o capital investido. Mercados competitivos demandam estratégias de crescimento, implicando necessidade de mais capital, pulverizando a propriedade e abrindo espaço para conflitos de interesse. Neste cenário, a Governança Corporativa é fundamental para adoção de medidas que garantam ao investidor, acionista, sócio ou cooperado um retorno compatível com o capital investido e o risco percebido.

O segundo aspecto é a relevância do setor agronegócio e das cooperativas agropecuárias na economia do país. O cooperativismo no Brasil surgiu entre o final do século XIX e o início do século XX; atualmente o setor fatura cerca de 88 bilhões de reais, correspondendo a 5,39% do PIB brasileiro (OCB, 2011). Atuando em 13 (treze) diferentes ramos, o setor agropecuário é o mais representativo em termos de valores, uma vez que é o grande responsável pelas exportações do país. O Estado do Paraná tem papel de destaque no cooperativismo do Brasil, além de ser o maior empregador em cooperativas, com 55.367 postos de trabalho no ano de 2009, e estar entre os estados com maior número de associados, com 535.000 cooperados (SESCOOP, 2009). As cooperativas agropecuárias representam grande parte desses números, pois somam 87,5% dos postos de trabalho e 56% da economia agrícola do Estado (OCEPAR, 2009), conseguindo atingir um dos princípios do cooperativismo ao propiciar condições favoráveis aos pequenos e médios produtores no mercado, o que reflete diretamente o interesse pela comunidade.

¹ *Chef Executive Officer*, pessoa com mais alta responsabilidade ou autoridade dentro da organização.

Desde que surgiu, em meados do século XIX, o cooperativismo tem sido uma forma de organização que possibilita, por meio da união de pequenos produtores, a competição nos mercados em que atuam, favorecendo o crescimento conjunto e individual de membros que se associam com um objetivo comum. Atualmente, as cooperativas espalhadas pelo mundo competem de igual para igual com grandes empresas em nível mundial. Entender o funcionamento e proporcionar direcionamentos para estas entidades enriquece o campo de estudo sobre a teoria das organizações e, ao relacionar a Governança Corporativa como meio de proporcionar melhores resultados, colabora para os estudos neste campo.

Em terceiro lugar, os mecanismos de governança corporativa são instrumentos de grande importância para organizações que necessitam transparência aos *shareholders*, bem como proteção organizacional quando das tomadas de decisão pelos gestores, neste aspecto a principal relevância se dá no relacionamento entre gestores e cooperados neste segmento que é representativo em termos de renda familiar, postos de trabalho e economias regionais. O entendimento da Governança Corporativa nestas instituições as auxiliará no fortalecimento de suas estruturas e no seu desenvolvimento, justificando, assim, a realização deste trabalho.

1.4 DELIMITAÇÃO

O presente estudo tem sua delimitação no aspecto espacial, sendo escolhidas as cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná para realizar a pesquisa.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, o trabalho fica delimitado no aspecto temporal, abrangendo as análises das demonstrações contábeis nos anos de 2008, 2009 e 2010.

O trabalho restringe-se, também teoricamente, ao tema Governança Corporativa, tendo como base fundamental a teoria da agência, que, segundo Jensen e Meckling (1976), Shleifer & Vishny (1997) e Silveira (2002), é o ponto de partida para os estudos de Governança Corporativa. A pulverização da estrutura de propriedade das empresas nas últimas décadas tem sido ocasionada principalmente pela oferta de ações no mercado de capitais, no qual houve aumento significativo no número de sócios das companhias, fator preocupante ao estudo das finanças uma vez que o controle fica cada vez mais separado da propriedade no novo conceito estrutural oriundo dessas mudanças.

As cooperativas agropecuárias obtêm no país maior representatividade frente aos setores envolvidos com o cooperativismo. De acordo com OCEPAR (2011), as cooperativas

agropecuárias paranaenses exportam para cerca de 70 países e atingiram a receita superior a US\$ 1,5 bilhão no mercado internacional, em 2009, além de representarem 56% da economia agrícola do Estado. Dessa maneira, o Estado do Paraná tem grande influência econômica por meio das cooperativas agropecuárias nele instaladas e colabora de maneira expressiva para o desenvolvimento nacional através da sua produção e exportação, sendo um expressivo delimitador no que diz respeito à área de atuação para o desenvolvimento da pesquisa.

1.5 PRESSUPOSTO TEÓRICO DE PESQUISA

Esta pesquisa será desenvolvida a partir do seguinte pressuposto: o da necessidade de monitoramento do grupo de controle para evitar desalinhamento de interesses entre cooperados e grupo gestor.

Este **pressuposto** é da separação entre propriedade e controle. Nas cooperativas agropecuárias acentua-se o relacionamento de agência, pois há necessidade de monitoramento do grupo de controle para evitar o comportamento oportunista. O gestor de uma cooperativa não tem a pressão de um gestor de sociedades por ações negociadas em bolsa, na qual há oscilações por causa de má gestão; no entanto, a falta dessa estrutura demanda ainda mais mecanismos de Governança Corporativa, principalmente o da transparência das informações (ZYLBERSZTAJN, 2003). O cooperado é o principal interessado na prestação de contas e operações da administração, sendo ainda uma importante fonte de recursos. Portanto, deve haver por parte da cooperativa a preocupação em transmitir a maior segurança possível para os associados.

Para Bialoskorski Neto (2006), o grupo que não participa diretamente do controle e da gestão do empreendimento é levado a uma situação de incerteza quanto aos seus direitos. Assim, os interesses do grupo controlador podem ser favorecidos em detrimento aos interesses dos que não participam diretamente e estes, por sua vez, podem procurar outras vias de transação de seus produtos que não seja a sua cooperativa. Dessa maneira, mecanismos de Governança Corporativa são tão importantes nas cooperativas agropecuárias quanto em qualquer outra organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo fundamentará teoricamente a pesquisa desenvolvida. Conceitos, constructos e outras pesquisas serão abordados procurando compreender as temáticas envolvidas neste trabalho. A sustentação do que se procura explicar, através de revisão literária, é importante para solução do problema e daquilo que se procura evidenciar.

No primeiro momento, o significado de Governança Corporativa é explorado com embasamento nos principais autores, desde aqueles seminais com origem no problema de agência (*Agency Theory*) até os contemporâneos, que dão maior destaque à transparência e proteção de investidores em bolsa. São abordados os princípios de Governança Corporativa estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); princípios que serão base para investigação da Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias.

Procurando subsidiar teoricamente os conceitos de cooperativismo, a seção 2.5 aborda os principais conceitos, origem e importância no cenário atual; este subsídio é fundamental para na identificação dos preceitos e normas existentes neste modelo organizacional. A relação entre níveis de governança e desempenho é o foco da seção seguinte, e o capítulo se encerra, abordando o tema da Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias.

Por fim, buscando atender aos aspectos metodológicos da pesquisa, aborda-se a Teoria da Decisão, com foco na análise multicritério, complementada com o método Promethee, de origem na escola francesa de métodos de apoio a decisão. O *software WALK[ER]* tratado na seção 2.7 é a principal ferramenta necessária para atingir o objetivo desta pesquisa que levará à compreensão do pressuposto teórico desta pesquisa.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A configuração da propriedade das organizações no cenário globalizado está cada vez mais dispersa. A abertura de capital, como estratégia de crescimento, proporciona às empresas maior competitividade frente aos concorrentes, mais capital a ser investido em suas operações e maior valor agregado. Incorporações e aquisições fazem surgir organizações de grande magnitude, a exemplo da BRF Brasil Foods, resultado da fusão entre Perdigão e Sadia, que se tornou uma das maiores companhias de alimentos processados do mundo.

A separação entre propriedade e controle é um fenômeno que ocorre principalmente pela dispersão de capital. Berle e Means (1932), em seu trabalho *The modern corporation and*

private property, descrevem a propriedade e o controle das sociedades anônimas no ambiente norte-americano. Esses autores apresentam a visão da propriedade sob uma nova perspectiva, em que a dispersão de capital leva a nova relação entre proprietários e gestores, que é a base do relacionamento de agência. A delegação de autoridade por parte do proprietário a um agente, que toma decisões em seu nome, é tratada mais tarde por Jensen e Meckling (1976) por meio de visão contratual, em sua conhecida Teoria da Agência. Segundo esses autores, o relacionamento de agência é “um contrato no qual uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente” (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 308).

O problema desta relação é, na visão de Williamson (1979), oriundo de um comportamento oportunista, em que o indivíduo procura maximizar as utilidades em benefício próprio, o que não é benéfico quando se trata da relação de agência, na qual os interesses do principal e o agente devem estar alinhados. Esse autor trata dos custos de transação, em que contratos devem ser elaborados para certificar que o agente trabalhe de acordo com os interesses do principal, o que gera despesas de transações e de elaboração de contratos e monitoramento das ações, além do custo residual, que significa o custo de não ter escolhido a melhor decisão dentre as alternativas existentes.

A evolução do tema teve como pilar a elaboração do Relatório de Cadbury, realizado por um comitê presidido por Adrian Cadbury em 1991, o qual estabelece recomendações de transparência e prestação de contas tendo em vista recuperar a confiança dos investidores das empresas britânicas. Esse relatório desencadeou reflexões sobre governança em várias partes do mundo (BERARDI, 2008).

A partir disso, a compreensão de Governança Corporativa remete ao problema de agência, fortalecido no atual cenário pela dispersão de capital das organizações no qual há a presença de acionistas majoritários (que detêm controle) e acionistas minoritários (que não detêm controle), bem como de companhias de capital extremamente pulverizado no qual não há existência de indivíduo ou grupo controlador. Tanto as companhias com estrutura de capital mais concentrada, quanto as de estruturas mais dispersas remetem ao problema de agência e, por conseguinte, necessitam de mecanismos que visem garantir o retorno do investimento aos fornecedores de recursos. Para isso a Governança Corporativa vem sendo implantada pelas organizações deste novo milênio.

De acordo com o IBGC (2009, p. 19), Governança Corporativa pode ser entendida como:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

O Quadro 1 elenca definições de Governança Corporativa que colaboram para o entendimento do tema. Como foi visto anteriormente, acontecimentos ao longo da história levaram à procura de resoluções para problemas de gestão e conflitos entre as partes envolvidas, exigindo, principalmente, transparência nas transações. Atualmente, a proteção do investidor é o cerne do tema Governança Corporativa em todos os aspectos, em relação à estrutura de propriedade mais concentrada – demandando proteção aos minoritários perante aos majoritários que assumem o controle, como ocorre principalmente no Brasil – ou à estrutura mais difusa, em que o foco da governança é a gestão da companhia, que deve estar alinhada com os interesses dos acionistas, modelo comumente apresentado na América do Norte (SILVEIRA, 2006).

Quadro 1 - Definições de Governança Corporativa

Autor	Definição
Relatório de Cadbury (1992)	Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas. Os conselhos de administração são responsáveis pela gestão de suas empresas. O papel dos acionistas na governança é de nomear os diretores e os auditores e para certificar-se que há uma adequada estrutura de governança.
Williamson (1996)	Governança Corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no tratamento das questões que envolvem os interesses do negócio e da sociedade
Shleifer e Vishny (1997)	Conjunto de mecanismos pelos quais fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre o investimento.
La Porta et. al. (2000)	Governança Corporativa é um conjunto de mecanismos através dos quais os investidores externos são protegidos da expropriação pelos internos.
CVM (2002)	Conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.
OECD (2004)	Envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus acionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. A Governança Corporativa estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos.
IBGC (2009)	Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

2.2 PRINCIPAIS TRABALHOS PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa teve importantes contribuições de diversos autores. O trabalho realizado por Berle & Means (1932) é considerado uma das bases para os estudos de Governança Corporativa. Esses autores abordam pioneiramente, de maneira científica, a separação entre propriedade e controle. Ao terem realizado um estudo nas grandes corporações norte-americanas, notaram que a propriedade das organizações encontravam-se pulverizadas, estabelecendo nova forma de estrutura chamada por eles de corporação moderna. Esses autores entendem, ainda, que os *stakeholders* também fazer parte dos interesses da corporação uma vez que se estabelecem relações contratuais. Por fim, os mesmos autores abordam a necessidade de mecanismos de controle, dando os primeiros passos ao que mais tarde se viria a chamar de Teoria de Agência.

Outra contribuição significativa para o tema foi dada por Ronald Coase (1937). Em sua obra *The Nature of the Firm*, esse autor explica existência da firma como mecanismo de controle e intervenção dos preços do mercado, questionando a razão de ser das firmas, originando o debate sobre os custos de transação nas relações às quais estão sujeitas.

Alfred Chandler (1962) fez um estudo comparativo de grandes corporações verificando que estruturas organizacionais são dependentes das estratégias adotadas e/ou impostas, concluindo que, diante da nova configuração do ambiente corporativo, em constante mudança devido às tecnologias, exige dos gestores capacidades de respostas mais rápidas e eficientes o que por consequência pode exigir a separação entre propriedade e controle.

A Teoria da Agência é significativa para as origens da Governança Corporativa, ganhando expressividade com o trabalho Jensen e Meckling (1976), em que o relacionamento entre o principal (proprietários) e os agentes (gestores) é o cerne da questão, considerando a hipótese de que nem sempre os interesses dos mesmos estão alinhados. o primeiro cerca-se de garantias para evitar prejuízos, naturalmente, anos depois, os mecanismos de governança vieram englobar essas garantias devido à acentuada separação entre propriedade e controle.

Como foi observado, os custos de transação já haviam sido tratados por Coase (1937), mas foi com Oliver Williamson (1983) que o tema ganhou notoriedade. Esse autor analisou o oportunismo, em que o ser humano busca maximizar suas utilidades, e a racionalidade limitada (SIMON, 1979) defende também a não previsibilidade dos acontecimentos. Todos estes fatos dão origem a custos de transação. Por fim, esse autor aborda que práticas de governança são maneiras de minimizar estes custos.

Schleifer e Vishny (1997) realizaram importante estudo sobre governança corporativa; O foco principal desses autores está na proteção dos fornecedores de recursos perante aqueles que estão no controle, remetendo-se ao problema de agência em seus estudos sobre governança. Para minimizar a expropriação de riqueza dos *shareholders* pelos administradores, esses autores acreditam nos contratos de incentivo. “A melhor solução é garantir ao administrador de um grande contingente, um contrato de incentivo de longo prazo, *ex ante*, para alinhar seus interesses com os dos investidores” (SCHLEIFER; VISHNY, 1997 p. 744). Concluindo seu estudo, eles encontram diferentes configurações de estrutura de propriedade que demandam dos mecanismos de governança, entre os quais empresas familiares, grandes investidores, bancos e minoritários.

Corporate governance mechanisms vary a great deal around the world. Firms in the United States and the United Kingdom substantially rely on legal protection of investors. Large investors are less prevalent, except that ownership is concentrated sporadically in the takeover process. In much of Continental Europe as well as in Japan, there is less reliance on elaborate legal protections, and more reliance on large investors and banks. Finally, in the rest of the world, ownership is typically heavily concentrated in families, with a few large outside investors and banks. (SCHLEIFER E VISHNY, 1997 p. 769).

Na mesma linha de estudo, Rafael La Porta publicou juntamente com Andrei Schleifer e Florêncio Lopes-De-Silanes, em 1999, o influente artigo *Corporate Ownership around the World* no qual investiga a estrutura de propriedade de grandes empresas de vinte sete países considerados saudáveis em sua economia. A pesquisa constatou a presença de grandes controladores que detêm direitos excessivos sobre o caixa, principalmente fora dos Estados Unidos, onde a estrutura de propriedade é mais dispersa do que nas corporações de outros países, muitas vezes controladas por majoritários como governo ou fundadores familiares e seus descendentes.

No início do século XXI, diversos trabalhos contribuíram com o tema Governança Corporativa, principalmente depois dos escândalos financeiros ocorridos nos EUA. A dispersão da estrutura societária é um dos pontos principais para Coffee (2001). Sua colaboração nos estudos sobre Governança Corporativa se dá na área jurídica confirmando que a regulação legal é o principal ingrediente para um mercado de capitais fortalecido, pois traz confiança aos investidores.

Os novos estudos remetem ao problema de agência, com visão mais ampla abordando dois conflitos: acionistas majoritários (controladores) e minoritários que são expostos ao risco de expropriação de seus investimentos e o conflito permanente entre acionistas e

administradores. O primeiro conflito decorre em estruturas mais concentradas, como é o caso do Brasil, já nas grandes corporações norte-americanas encontra-se uma estrutura mais dispersa (LA PORTA et al., 1999).

Quadro 2 - Principais autores e trabalhos para governança corporativa.

Autor(es)	Obra Principal	Foco do Trabalho	Ano
Berle & Means	The modern corporation and private property	Estrutura e propriedade	1932
Coase	The Nature of the firm	Crescimento das firmas / custos de transação	1937
Chandler	Strategy and Structure	Decisões estratégicas e estrutura	1962
Jensen e Meckling	Theory of the firm	Problema de Agência	1976
Williamson	The Mechanism of Governance	Custos de transação	1996
Schleifer e Vishny	A survey of Corporate Governance	Problema de Agência	1997
La porta et al	Corporate Ownership Around the World	Estrutura e Propriedade e Relacionamento de Agência	1999
Coffee	The Rise of dispersed ownership: the roles of law and the separation of ownership and control	Dispersão de capital	2001

Fonte: Dados da pesquisa.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL – BMF& BOVESPA

A proteção de investidores é uma preocupação mundial. A BMF&BOVESPA criou regras rígidas de Governança Corporativa para que haja comercialização de ativos e atração constante de investidores. Essas regras classificam cada empresa em determinados “segmentos de listagem”, aos quais os empreendimentos podem encaixar-se de acordo com o nível de governança em que se encontram. Atualmente são quatro categorias diferentes: Novo Mercado, Nível 2, Nível 1 e Bovespa Mais.

O Novo Mercado é o nível mais elevado de Governança Corporativa e tem como principal característica a obrigatoriedade de as empresas emitirem somente ações ordinárias, ou seja, com direito a voto.

O Nível 2 tem praticamente as mesmas exigências no que tange às obrigações da empresa, sendo a principal diferença a existência de ações preferenciais e por consequência *tag along*² para os detentores das mesmas em caso de venda da organização.

O Nível 1 é mais baixo em termos de governança fazendo cumprir basicamente o previsto na Lei das Sociedades Anônimas, com ênfase na transparência e acesso às informações pelos investidores, sendo a principal diferença de este segmento permitir a existência de ações preferenciais.

A Bovespa criou uma categoria denominada Bovespa Mais, na qual se enquadram principalmente empresas de pequeno e médio porte que buscam alocação no mercado de capitais de forma gradativa. Nessa categoria não há exigência de algumas peculiaridades presentes nas categorias anteriores, como modo de distribuição de ações e acúmulo de cargo de presidente do conselho e diretor presidente.

A seguir, o Quadro 3 demonstra as principais diferenças entre os segmentos da Bovespa:

² Direito de acionistas minoritários receberem no mínimo 80% do valor pago pelas ações dos controladores em oferta pública do investidor interessado.

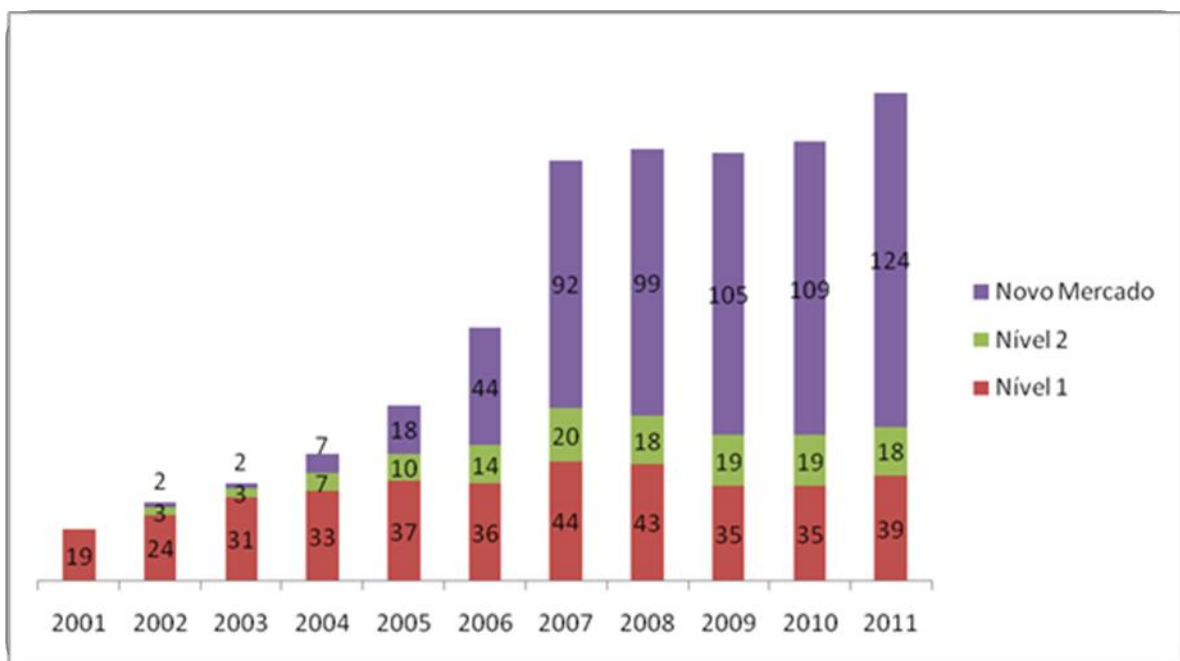
Quadro 3 - Comparativo dos segmentos de listagem

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BOVESPA MAIS
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	No mínimo 25% de <i>free float</i>			25% de free float até o 7º ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária			Não há regra
Vedação a disposições estatutárias (a partir de 10/05/2011)	Limitação de voto inferior a 5% do capital, <i>quorum</i> qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra	
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação)	
Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra
Obrigação do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra	
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês			Conforme legislação
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório			Facultativo
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN 100% para ações ON e 80% para PN (até 09/05/2011)	80% para ações ON (conforme legislação)	100% para ações ON
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento		Conforme legislação	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório		Facultativo	Obrigatório

Fonte: BMF&BOVESPA (2011).

Os segmentos de listagem diferenciados da Bovespa vêm atraindo cada vez mais empresas, como se pode observar na Gráfico 1. A rigidez adotada pelos níveis diferenciados oferece mais segurança aos investidores ao entender que estas empresas se utilizam de boas práticas de Governança Corporativa, cumprindo o objetivo da Bovespa de estimular as negociações, o interesse dos investidores e a consequente valorização das companhias (BMF&BOVESPA, 2011).

Gráfico 1 - Evolução dos segmentos de listagem da Bovespa



Fonte: BM&FBovespa.

Os segmentos de listagem da Bovespa obtiveram crescimento desde sua criação, em dezembro de 2000. A adesão representa a importância da Governança Corporativa para as empresas que procuram cada vez mais mecanismos que fortaleçam o relacionamento com os investidores. Outro fator importante neste cenário é a participação das empresas na carteira teórica do Índice de Governança Corporativa (ICG), o qual é formado pelas empresas pertencentes ao Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado e que têm apresentado melhores *performances* quando comparados com o Índice Bovespa (BERARDI, 2008). A partir de 2006, a procura pelo Novo Mercado teve aumento representativo de 47,82%, superando os outros segmentos de listagem juntos. Este fato merece destaque uma vez que o Novo Mercado é o mais exigente em termos de Governança Corporativa.

2.4 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

As boas práticas de Governança Corporativa se tornaram essenciais para as empresas deste novo milênio. A pulverização da propriedade das organizações exige esforços no sentido de preservar os *stakeholders* de problemas decorrentes da má gestão e dos custos oriundos do problema de agência. Em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – elaborado com o objetivo de oferecer recomendações que contribuam para a criação de Governança Corporativa nas empresas –, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) lista quatro princípios básicos deste tipo de governança: transparência (*disclosure*), equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

2.4.1 Transparência

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2004) afirma que a evidenciação de transparência, por meio de regime exigente de divulgação, é peça central na fiscalização das empresas pelos mercados e é fundamental para que os acionistas possam exercer, de forma esclarecida, os seus direitos.

O IBGC (2009, p. 19) estabelece que transparência “é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposição de leis ou regulamentos”.

A transparência das informações vem sendo fator preocupante. As fraudes contábeis ocorridas nos Estados Unidos foram fundamentais para a criação da Lei Sarbanes Oxley (SOX), que prevê práticas de governança para empreendimentos do mercado de capitais norte-americano. As normas de listagem das empresas por segmento foram lançadas pela Bovespa, em dezembro de 2000. As companhias que adotassem o Nível 1, o Nível 2 e o Novo Mercado se comprometeriam, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com dispersão acionária (DE PAULA, ROMANIELO, 2009). É de tamanha importância a adoção de regras mais rígidas para divulgação de informações, que normas de transparência estão previstas na Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007, com intuito de adaptar o mercado brasileiro às normas internacionais de divulgação contábil, permitindo assim maior entrada de capital estrangeiro, confiança por parte dos investidores e negociação de ativos das empresas nacionais em outros países.

O IBGC (2009) afirma que “a adequada transparência resulta em clima de confiança, tanto internamente quanto na relação de empresa com terceiros”.

2.4.2 Equidade

Equidade caracteriza-se pelo justo tratamento entre os sócios e os demais *stakeholders* (IBGC, 2009). Informações privilegiadas, cerceamento da liberdade de ação, abuso de poder e utilização de vantagens no cargo são alguns exemplos que infringem o princípio da equidade. Para Barbosa (2009, p. 21), “questão central em qualquer estudo sobre governança corporativa é o entendimento da distribuição de forças entre os agentes envolvidos na vida societária”. O artigo 109 da Lei das Sociedades Anônimas protege os acionistas no que diz respeito aos seus direitos essenciais, bem como o art. 115 fala do abuso do direito de voto e conflitos de interesses, preservando tanto a companhia, quanto os acionistas de atitudes que possam resultar em prejuízo. O art. 117 trata especificamente do abuso de poder por parte do controlador. No entanto, é importante ressaltar que o princípio de equidade vai além de cumprimentos determinados por lei. Os seguimentos de listagem da Bovespa trazem normas mais rígidas do que aquelas previstas na Lei das Sociedades Anônimas (SOUZA, 2005).

2.4.3 Prestação de contas

Esse princípio diz respeito à prestação de contas de atuação dos agentes de governança (sócios, administradores – conselheiros de administração e executivos/gestores –, conselheiros fiscais e auditores), nos quais estes devem assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009). O princípio é legitimado no art. 153 da Lei 6.604, de 15 de dezembro de 1976, que traz a seguinte redação: “o administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios”. Já o art. 155 da mesma lei aborda o dever de lealdade, vedando-lhe a obtenção de vantagens utilizando-se da companhia.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa exige das organizações atitudes mais amplas na prestação de contas, como rapidez na divulgação das informações por meio de relatórios periódicos de forma objetiva, tempestiva e igualitária; elaboração do código de conduta; avaliação de gestores; vinculação da remuneração da diretoria através de

metas e resultados e divulgação da maneira pela qual é feita; e facilitação do acesso a dados pertinentes sobre o exercício da função.

2.4.4 Responsabilidade corporativa

O tema responsabilidade social e sustentabilidade ganhou notoriedade a partir da década de 1990, quando percepções sobre o clima no planeta Terra começaram a demonstrar acontecimentos incomuns; ao mesmo tempo em que empresas passaram a ser apontadas como principais responsáveis por tragédias e mudanças no clima global. Liberação de gases na atmosfera; poluição de matas, rios e oceanos; despreocupação com o bem-estar de funcionários, priorizando a lucratividade a qualquer custo, foram precursores do tema responsabilidade social.

A responsabilidade corporativa trata da maneira pela qual os agentes devem gerir as organizações, zelando pela sua longevidade e sustentabilidade, incorporando ações sociais e ambientais na definição de seus negócios e operações (IBGC, 2009). De acordo com o Instituto Ethos (2011), “Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona [...], preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras [...]”.

São três dimensões principais que envolvem a responsabilidade social: econômica, social e ambiental. Na dimensão econômica, a empresa deve estar preocupada com sua sustentabilidade, em se manter no mercado, ou seja, sua prosperidade. Na dimensão social, a preocupação é com os funcionários, com a comunidade e com o bem-estar dos envolvidos no processo. E a dimensão ambiental estuda o impacto das empresas e suas atividades no meio ambiente e na maneira com que utilizam os recursos naturais (ALMEIDA, 2002).

No mercado de capitais, índices de sustentabilidade surgiram ao redor do mundo. O primeiro deles foi em *Dow Jones*, no ano de 1999. A Bovespa utiliza desde 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) composto por empresas que se destacam em responsabilidade social e que são referências por meio das ações praticadas (BMF&BOVESPA, 2011). O Instituto Ethos, que é exemplo no assunto, contribuiu na construção e elaboração do ISE, contando com parcerias internacionais e buscando o sucesso das empresas com adoção de práticas que respeitem os seres humanos e o meio ambiente.

A instituição preconiza sete temas para avaliar a gestão no que diz respeito às práticas de responsabilidade social: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio

Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade (ETHOS, 2011). Sendo assim, cabe aos agentes de governança estarem preocupados com questões ambientais, sociais e econômicas, procurando sempre a longevidade e a sustentabilidade da organização.

2.5 O COOPERATIVISMO

Muitos produtores não conseguem colocar sozinhos seus produtos de maneira eficaz e lucrativa nos mercados em que atuam. É por meio de cooperativas que eles obtêm aperfeiçoamento de seus processos, maior competitividade no mercado e, de forma consistente, melhora na renda familiar. As cooperativas são formas organizacionais nas quais há união de pessoas que visam aos interesses em comum através da criação de uma associação, na qual buscam satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais. De caráter democrático, este modelo de organização prima pela inclusão social.

A existência de formas associativas desde os tempos pré-históricos teve destaque no processo evolutivo da humanidade, mas seu expressivo desenvolvimento se deu em meio à Revolução Industrial e às injustiças sociais daquele período (BIALOSKORSKI NETO, 2006). A primeira cooperativa surgiu na cidade de Rochdale, Inglaterra, quando um grupo de tecelões, lutando por melhores salários, fundou uma cooperativa de consumo. Segundo Pinheiro (2008), nesse mesmo período, surgiu na Alemanha a primeira associação de apoio para a população rural, criada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, cujas principais características eram a responsabilidade ilimitada e solidária dos sócios e a singularidade dos votos independente da quota pertencida. Desde então, o modelo foi difundido pela Europa e inspirou a criação de tantas outras cooperativas. Ainda de acordo com Pinheiro (2008, p. 24), “nas Américas, o jornalista Alphonse Desjardins idealizou a constituição de uma cooperativa com características distintas, embora inspirada nos modelos preconizados por Raiffeisen”. O modelo de Desjardins, muito difundido no Brasil, preconiza a existência de vínculo entre os sócios que devem ser oriundos de grupos homogêneos.

Bialoskorski Neto (2006) lista os princípios doutrinários do cooperativismo que prevalecem até os dias atuais:

- a) democracia;
- b) livre adesão;
- c) neutralidade política e religiosa;
- d) fomento à educação cooperativista;

e) distribuição das sobras das operações *pro rata*.

No Brasil há controvérsias quanto à primeira cooperativa. De acordo com Pinheiro (2008), a primeira com a denominação “cooperativa” foi a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 1889; entretanto, existia em Juiz de Fora (MG) uma sociedade beneficente fundada em 15 de março de 1885. Esse autor informa ainda que a primeira cooperativa de crédito, do tipo Raiffeisen, surgiu no Rio Grande do Sul, no município de Nova Petrópolis, e continua ativa até os dias de hoje.

O cooperativismo atua fortemente no desenvolvimento do país através da geração de empregos, de exportações e na produção de bens e serviços. Segundo o SESCOOP (2009), o segmento cooperativista brasileiro é dividido em treze ramos, a saber: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e Turismo e Lazer. A cooperativa agropecuária obtém maior destaque entre os ramos de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1 - Distribuição das cooperativas por Ramo

RAMO	DISTRIBUIÇÃO
Agropecuário	22,24 %
Trabalho	19,39 %
Transporte	15,15 %
Crédito	15,15%
Saúde	12,00 %
Educação	4,19 %
Habitacional	3,48%
Produção	3,48 %
Infra-estrutura	2,12 %
Consumo	1,76 %
Mineral	0,80 %
Turismo e Lazer	0,40 %
Especial	0,21

Fonte: Relatório de Gestão 2009 - SISCOOP.

A Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, define a Política Nacional do Cooperativismo. De acordo com o artigo 4º dessa lei, as cooperativas são sociedades de pessoas com forma e

natureza jurídica própria constituída para prestar serviços aos associados. As características que as diferem das outras sociedades são:

- 1) adesão voluntária;
- 2) variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- 3) limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado o estabelecimento de critérios de proporcionalidade se necessário;
- 4) insensibilidade das quotas-partes a terceiros estranhos à sociedade;
- 5) singularidade de voto;
- 6) quórum para o funcionamento e deliberação da assembleia geral baseado no número de associados e não no capital;
- 7) retorno das sobras líquidas do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelos associados, salvo deliberação em contrário da assembleia geral;
- 8) indivisibilidade dos fundos de reserva e de assistência técnica educacional e social;
- 9) neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- 10) prestação de assistência aos associados e, quando previsto no estatuto, aos empregados da cooperativa;
- 11) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

A principal premissa para ser considerada uma cooperativa é que ela seja constituída por pelo menos vinte pessoas físicas, sendo permitidas excepcionalmente pessoas jurídicas com as mesmas atividades por objetivo ou correlatas.

2.5.1 Estrutura de capital em cooperativas

A reunião de pessoas com objetivos comuns através da junção de esforços para atingir estes objetivos é uma forma eficaz de realizar algo que seria inviável quando feito somente por uma dessas pessoas. De acordo com o SESCOOP (2009, p. 10), “o cooperativismo é o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo, favorecendo a distribuição de renda. Busca prosperidade conjunta e não individual”.

Em muitas empresas o aporte de capital se faz necessário em diversas ocasiões, principalmente na sua constituição. Como em muitos casos não se pode obter o fator capital

sozinho ou em poucas pessoas, procura-se a forma em que um grupo com o mesmo interesse possa juntar capital e realizar o empreendimento. O cooperativismo surgiu como um modo de concretizar essa forma organizacional, permitindo tal acontecimento. Bialoskorski Neto (2006, p. 41) afirma que “as cooperativas apresentam algumas particularidades em sua estrutura de capital, já que são empresas autogestionárias, formadas por cotas de capital e que não visam ao lucro em suas operações”.

Em casos previstos em estatutos, as quotas-partes dos associados podem ser transacionadas, mas, de acordo com Bialoskorski Neto (2006), não há motivos para esta transação, pois, independentemente da quantidade de quotas-partes, cada associado tem direito a um voto e, além disso, os resultados são distribuídos conforme as operações realizadas por cada cooperado. Sendo assim, as quotas-partes não oferecem valor especulativo.

O patrimônio líquido das cooperativas é constituído pelas quotas-partes dos associados, fundos obrigatórios, fundos não obrigatórios, reservas de reavaliação de ativos e, por fim, das sobras a serem distribuídas (BIALOSKORSKI NETO, 2006). As sobras comumente não são o objetivo principal do associado em uma cooperativa, uma vez que o interesse maior é no resultado de suas transações junto às cooperativas. Porém, conforme o valor transacionado em uma cooperativa por meio de uma boa gestão, as sobras podem assegurar um retorno interessante para o cooperado, isto pode variar conforme o tamanho e a complexidade da cooperativa.

Bialoskorski Neto (2006) aborda a necessidade da governança financeira em cooperativas dado que as mesmas estruturam seu capital por meio dos sócios proprietários e também se utilizam de financiamento através de empréstimos. Sendo assim, a administração do exigível em longo prazo é outro fator de condição de boa governança, caso contrário, a empresa fica à mercê de uma má gestão, não conseguindo honrar compromissos assumidos em longo prazo quando a prioridade são atividades no curto prazo.

2.5.2 Cooperativas agropecuárias

As cooperativas no Brasil são divididas em treze ramos. Como foi observado na seção anterior, o ramo agropecuário se destaca pela representatividade, capacidade de geração de emprego e caráter social que exerce nos meios rurais do país, proporcionando geração de

renda, desenvolvimento econômico e auxiliando significativamente no escoamento dos bens produzidos no interior para o meio urbano, bem como exportações.

De acordo com o SISCOOP (2009, p. 34), o ramo agropecuário é: “Composto por cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca cujos meios de produção pertencem ao associado. Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento, armazenamento e industrialização”.

Já o Decreto n. 22.239, de 19 de dezembro de 1932, classifica em 16 (dezesseis) categorias as cooperativas, e no art. 22 define cooperativas de produção agrícola:

As cooperativas de produção agrícola caracterizam-se pelo exercício coletivo do trabalho agrário de culturas ou criação, com os recursos monetários dos próprios associados, ou de crédito obtido pela própria cooperativa, em terras que a sociedade possua em propriedade ou por arrendamento, concorrendo cada um, simultaneamente, com trabalho e recursos.

As cooperativas agropecuárias têm um leque enorme de produtos (soja, milho, feijão, arroz, trigo, carnes, café, cana-de-açúcar, entre outros), o que as torna expressivas na participação econômica e social das regiões onde atuam.

2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS

A estrutura das cooperativas é societária. Todos os participantes são proprietários, porém nem todos têm acesso ao controle. Embora o agente controlador seja um dos sócios eleito pelos outros membros, este controle pode ter influência de atitudes oportunistas, bem como a maximização de seus próprios interesses. Há, portanto, neste modelo organizacional, a necessidade de proteção aos cooperados que não fazem parte do grupo que possui controle da organização e participa das decisões, para minimizar os custos oriundos do problema de agência em cooperativas.

Bialoskorski Neto (2006) diz que os custos do relacionamento de agência são existentes nas cooperativas e podem ser maiores devido à não separação entre propriedade e controle. Em uma cooperativa, o associado é o principal, podendo ocupar a posição de agente e definir os rumos da organização de acordo com seus próprios interesses. Williamson (1979) tratou do comportamento oportunista característico do ser humano, que, frente às situações, procura obter vantagens para si diante das condições existentes, por isso sua decisão tem um potencial tendencioso para o seu bem-estar e valoriza o que lhe interessa. Ora, se o agente for

também o principal e utilizar-se do comportamento oportunista, o problema de agência se torna presente nesta organização, pois este tem domínio da relação contratual, podendo favorecer a si próprio ou a seu grupo, daí então a necessidade de mecanismos de proteção ao problema decorrente.

Os custos de transação também são encontrados nas cooperativas. Coase (1937) foi um dos primeiros a preocupar-se com as relações entre a firma e os *stakeholders*, observando contratos entre as transações, ou seja, a firma como um complexo de contratos, que por consequência derivavam custos contratuais. Com base nestes pensamentos, Williamson (1979) elaborou a Economia dos Custos de Transação (ECT), partindo do pressuposto de racionalidade limitada (SIMON, 1979) e do comportamento oportunista como principais razões da existência dos custos de transação. Ao tratar dessa maneira, Williamson (1979) sugere a estrutura de governança como forma de minimizar os custos de transações. São estes os primeiros passos para o estudo de Governança Corporativa, aliado a Jensen e Meckling (2008), que tratam dos custos de agência como sendo:

- 1) despesas de monitoramento por parte do principal;
- 2) despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente;
- 3) custo residual.

Os custos de agência, de elaboração e de monitoramento de contratos estão presentes nas cooperativas. O fato de um associado ter direito a um voto em igualdade àquele associado que realizou mais operações na cooperativa – e, conseqüentemente, agregou riqueza e contribuiu em maior parte para manutenção da mesma – torna a relação mais complexa. Isto também denota complexidade quanto à separação de propriedade e controle e o monitoramento das atividades exercidas pelo grupo de controle. De acordo com Bialoskorski Neto (2006, p. 112),

a cooperativa é um bem comum do grupo social, e não há uma divisão clara entre propriedade e o controle, essa empresa é induzida para uma situação em que esse direito seja difuso para o grupo que não participa diretamente do controle e gestão do empreendimento.

Na cooperativa, há o interesse do associado na prestação de contas da administração de suas operações. O princípio cooperativista tem a doutrina da junção de esforços para geração de resultados que seriam inviáveis ou dificultosos, se não fossem realizados em conjunto. É nesta situação que se enquadram os custos de transação e de agência, pois o “controle” da empresa cooperativa deverá prestar contas da maneira como transacionaram os recursos de cada cooperado e como foi realizada a divisão de lucro.

Outra situação tratada por Bialoskorski Neto (2006) é a respeito da profissionalização

dos controladores. Uma vez eleitos pelos associados, os membros da direção podem não ser especializados. O que é um fator preocupante, já que um grupo de controle pode não tomar as decisões mais acertadas, havendo o risco residual, ou seja, risco de não ter tomado a decisão que trouxesse maior retorno para a organização, discutido por Jensen e Meckling (2008).

Segundo o IBCG (2009), os princípios da boa Governança Corporativa podem ser aplicados a qualquer tipo de organização. Seja quanto à forma jurídica (cooperativas, 3º setor, sociedades limitadas e sociedades anônimas), seja quanto a seu controle acionário, sendo: definido (um acionista ou grupo com mais de 50% das ações em propriedade), difuso (um acionista ou grupo com menos de 50% das ações em propriedade) ou disperso (composição acionária dispersa entre um grande número de acionistas).

A situação do controle exercido pelas cooperativas é dispersa, sendo igualitária entre os sócios. No entanto, o retorno das operações se dá de acordo com a movimentação de cada associado dentro da cooperativa. Embora o cooperado detenha o direito sobre a propriedade, este direito não tem valor, assim como em uma empresa de capital, na qual as ações podem ser comercializadas em bolsa e seu proprietário pode auferir lucro na venda em caso de valorização das mesmas. Bialoskorski Neto (2006) trata isso como um problema de agência, pois o associado não tem incentivos para que a cooperativa se valorize como um todo, existindo ainda a possibilidade de não exercer pleno direito sobre os resíduos através das operações, pois os direitos são iguais. Estes problemas levam à falta de incentivo para com as atividades da empresa.

A demanda por mecanismos que intercedam em uma cooperativa e minimizem o risco de estagnação e descontrole das operações se torna necessária frente à concorrência global e acirrada existente no mercado. A Governança Corporativa e seus princípios podem ser aplicados a este modelo organizacional e, assim como têm feito nas empresas de capital aberto, orientar para um caminho próspero e benéfico para seus sócios.

2.7 TEORIA DA DECISÃO

O modelo decisório na economia clássica preconizava que o tomador de decisão dispunha de todas as alternativas possíveis para o processo decisório. Após uma comparação exhaustiva dos resultados, o agente poderia escolher aquela que melhor se enquadra aos critérios previamente definidos. No entanto, Simon (1979, p. 84) aborda que “a racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável, das consequências exatas de cada escolha”.

Por não deter o conhecimento exato de todas as opções e de todas as consequências, a racionalidade objetiva fica prejudicada. Simon (1979) afirma que o ser humano não possui conhecimento total das condições que cercam sua ação, tendo apenas uma ligeira percepção sobre os fenômenos e leis que permitiriam gerar uma decisão futura.

O conceito da racionalidade limitada influenciou a Teoria da Decisão, sendo de grande importância para o estudo das organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Para esses autores, ainda que fosse possível o acesso a todas as alternativas, seria impossível para o cérebro humano processá-las por causa de sua capacidade e cognição limitada.

Simon (1979) preconiza um modelo com número possível de alternativas e soluções não ótimas, mas satisfatórias. A ideia de uma visão mais realista do comportamento humano contraria a previsibilidade pregada na economia clássica, adicionando conflitos e interesses pessoais no processo de tomada de decisão.

No modelo criado por Simon (*Bounded Rationality*), há uma clara diferenciação entre dois personagens: o homem economista e o homem administrador. Shimizu (2001) explica que o administrador trabalha com um modelo drasticamente simplificado, uma vez que grande parte dos fatos não tem grande relevância ao problema analisado e procura adotar um número satisfatório de alternativas, contentando-se com soluções adequadas.

As decisões nos dias atuais exigem muito mais conhecimento do que em épocas menos complexas. Menor número de informações permitia a escolha que levaria ao objetivo desejado. Hoje há sobrecarga de informações, mas pouco conhecimento útil para decisões mais complexas (ETZIONI, 2001).

Raiffa et al. (2001, p. 28) abordam que “no passado, os tomadores de decisão confiavam principalmente no instinto, no bom senso comum e em conjecturas”. Buscando a metodologia que tornasse a decisão mais racional e consistente. Esses autores desenvolveram o método de trocas equilibradas, que, por meio de um levantamento de alternativas e objetivos, permite ao tomador de decisão a escolha da alternativa que trará maior utilidade baseado nos seus próprios valores. Este modelo que procura a utilidade no processo decisório teve seus primeiros passos na Teoria da Utilidade observada por Daniel Bernoulli (1738), num artigo seu, cujo tema ‘o valor de um item não deve basear-se em seu preço, mas na utilidade que ele produz’ em que “os tomadores de decisões racionais tentarão maximizar a utilidade – proveito ou satisfação – esperada em vez do valor esperado” (BERNSTEIN, 1997).

Introduziu à época uma nova forma de tomada de decisão, anteriormente pautada em probabilidades matemáticas, agora encarada de forma individual e específica de acordo com cada situação.

Segundo Bernstein (1997), no século XX, John Maynard Keynes, em *Tratado Sobre a Probabilidade* (1921), rebateu a teoria da probabilidade e a economia clássica, inserindo a condição de incerteza no processo de tomada de decisão. Keynes não corroborava a ideia clássica de que eventos do passado poderiam ocorrer de forma similar no futuro. Em sua obra, Keynes abordou a tomada de decisões como dependente de julgamentos e conhecimentos e que a melhor ou pior decisão depende do indivíduo e suas ‘proposições’ e não das leis da probabilidade.

Frega (2008, p. 18) afirma que “a teoria da utilidade racional se preocupa com os mecanismos que, dado o problema de decisão, com suas alternativas e critérios, estabelecerá uma função utilidade que, uma vez maximizada, garantirá a máxima satisfação do *homo economicus*”. Porém, como já foi visto, nem todas as alternativas estão disponíveis, e a racionalidade é limitada, sendo a forma mais eficiente ao decisor procurar maximizar a utilidade das alternativas disponíveis que possui. De acordo com Bernstein (1997), a Teoria dos Jogos ofereceu importante contribuição ao processo de tomada de decisão. Desenvolvida por John Von Neumann e Morgenstern (1944), o principal trabalho desenvolvido foi o artigo intitulado *Theory of the Games and Economic Behaviour* que tem como base teórica não a vitória em si, mas sim evitar a derrota. Este novo tratamento da decisão vai ao encontro da Teoria da Utilidade de Bernoulli, mas dessa vez incorporando o pensamento do oponente como diretriz da decisão que deverá ser tomada.

A teoria dos jogos foi de grande utilidade na segunda Grande Guerra e logo após na guerra fria, pois atitudes de países eram baseadas no que o outro estava pensando, dessa maneira estratégias eram montadas em suposições e blefes (PIMENTEL, 2005).

No contexto geral, a teoria dos jogos é aplicada a qualquer situação que envolva conflito de interesses. A procura pela satisfação leva o jogador à escolha de opções que alcancem seus objetivos (SHIMIZU, 2001). A racionalidade tomada pelos jogadores levará para o princípio da utilidade, no qual o pensamento predominante é de que o jogador apostará no que lhe convenha, no que lhe seja útil.

Nesta linha, John Nash é outro precursor da Teoria dos Jogos, premiado com o Nobel em 1994. Seu trabalho tem enfoque em jogos não cooperativos, diferente daqueles descritos por Von Neumann em que os ganhos são compartilhados; nesta visão, ambas as partes tentam maximizar suas utilidades. Os jogadores têm alguns interesses em comum e opostos, assim

como em uma negociação de preço, um quer preço mais baixo, e outro preço mais alto, mas ambos querem a negociação. Nash aborda o princípio do *minimax*, com a informação perfeita, o jogador poderá estabelecer um ganho mínimo máximo e o outro jogador estabelece que seu ganho nunca será menor que seu máximo mínimo estabelecido. Esta situação garantira a estratégia de equilíbrio (PIMENTEL, 2005).

Dessa maneira a Teoria da Decisão foi criando forma e nos dias atuais o processo decisório é visto sob o olhar mais científico do que baseado em intuições com explicações convincentes para o processo de tomada de decisão. Este benefício se torna necessário num cenário em que decisões, como de um executivo ou governante, devem ser respaldadas em verdades e critérios que maximizem a utilidade e satisfação dos interessados (*stakeholders*) com cobranças severas àqueles que ignoram um processo racional de decisão.

2.7.1 A análise multicritério

Os métodos de Apoio Multicritério à Decisão começaram a aparecer nos anos 70, deste século, na procura de soluções para problemas que englobam variados critérios, atributos e alternativas entre as quais o agente ou tomador de decisão necessita atingir os objetivos de forma simultânea (GOMES; ARAYA; CIRIGNANO, 2004). De acordo com esses autores existem dois ramos de abordagem para métodos multicritério:

- Aqueles em que as alternativas podem adquirir um número infinito de valores chamado de Programação Multiobjetivo ou Otimização Vetorial.
- Aqueles em que o conjunto de alternativas assume um número finito e geralmente pequeno conhecido como Decisão Multicritério Discreta (DMD).

Neste trabalho, o ramo discreto é preconizado, uma vez que se baseia na metodologia de suporte à decisão WALK© *Wandering At Large as a Key-factor* desenvolvida por Frega (2009). Para Lemos (2010), o método WALK© tem sua base construcionista na família PROMETHEE³, herdando por consequência a qualidade de trabalhar com escalas ordinais, utilizando inclusive indicadores qualitativos uma vez que estes permitam graus de valoração.

³ O método de apoio à decisão PROMETHEE pertence à escola francesa e foi criado com propósito de resolver problemas dispondo as alternativas disponíveis em *ranking*.

Segundo Frega (2009), os métodos de decisão multicritério podem ser enquadrados em dois grupos: A **Escola Americana ou da Utilidade, na qual** predomina o pensamento da racionalidade e a **Escola Francesa ou Construcionista** em que o tomador de decisão é parte integrante da realidade a ser compreendida, , não um elemento externo.

2.7.2 Métodos de decisão multicritério discreta

Frega (2009, p. 20) afirma que “a tomada de decisão é um processo complexo que trabalha com avaliação de numerosas alternativas à luz de diversos critérios, muitas vezes conflitantes entre si”.

Um critério reflete as preferências do decisor quanto a um atributo, indicando por intermédio de um conjunto de regras, se um par de alternativas pertence ao conjunto de pares indiferentes ou não comparáveis, ou ao conjunto em que a primeira alternativa é preferível à segunda (GOMES; ARAYA; CIRIGNANO, 2004).

Há ainda, o problema dos pesos em que o cada agente de decisão atribui graus de importância diferentes para cada critério. Nestes casos os pesos serão dados de acordo as preferência do agente para tomada de decisão, bem como outros aspectos como experiência ou conhecimento sobre o assunto, crença, fatores relacionados à saúde e bem-estar e variados fatores que levam a creditar mais valor a determinado critério do que a outro.

Exemplificando um problema de peso, Frega (2009) expõe dois modelos de carros: o modelo 1 com elevado consumo de combustível e alto nível de conforto, e o modelo 2 tendo baixo consumo, porém com baixo nível de conforto. Neste caso o modelo será escolhido de acordo com as preferências do tomador de decisão. Uma vez que há a valoração maior para o critério conforto, o modelo 1 será escolhido; já se o maior peso for dado ao baixo consumo de combustível, o modelo 2 vencerá na escolha do decisor.

Todavia, no processo decisório dos métodos de Decisão Multicritério Discreta (DMD) o tipo de problema deve ser levado em consideração.

Gomes, Araya e Cirignano (2004) definem quatro problemas a seguir:

- Tipo α ($P\alpha$): selecionar a(s) “melhor(es)” Alternativa(s).
- Tipo β ($P\beta$): diferenciar alternativas “boas” e “ruins”, ou seja, classificá-las.
- Tipo γ ($P\gamma$): ordenar as alternativas.
- Tipo δ ($P\delta$): fazer uma descrição das alternativas.

Para esses autores, o método PROMETHEE (*Preference Ranking Organization Method Enrichment*) foi elaborado para resolver problemas do tipo $P\gamma$, dispondo as alternativas em ordem de prioridade. Como foi visto anteriormente, o método WALK© tem suas bases no método PROMETHEE, sendo que dessa maneira o problema tratado no presente trabalho é do tipo $P\gamma$.

Frega (2009) aborda em seu trabalho os principais métodos de Decisão Multicritério Discreta. O quadro a seguir elenca os métodos abordados de acordo com a escola em que se enquadra:

Quadro 4 - Principais métodos de Decisão Multicritério Discreta (DMC)

Escola	Método	Autores	Ano
Escola Americana ou da Utilidade	Analytic Hierachy Process (AHP)	Thomas L. Saaty	1980
	Multi-Attribute Utility Theory (MAUT)	Keeney e Raiffa	1976
	Measuring Attractiviness by a Categorical Based Evaluation Technique (MACBETH)	Bana, Costa e Vansnick	1994
	Utilitiès Additives (UTA)	Jacquet-Lagrèze e Siskos	1982
Escola Francesa ou Construtivista	Elimination et Choix Traduisant la Realité (ELÉCTRE)	Bernard Roy	1960
	Família PROMETHEE	Brans, Mareschal e Vincke	1984
	Tomada de Decisão Interativa Multicritério (TODIM)	Gomes e Lima	1992
	Wandering At Large Key-factor (WALK)	Frega	2009

Fonte: Frega (2009).

Shimizu (2001) comenta que a estruturação de um problema AHP se baseia num objetivo principal estruturando a partir deste subobjetivo ou critérios em forma de árvore em que fatores mais específicos “as folhas” representam critérios de avaliação.

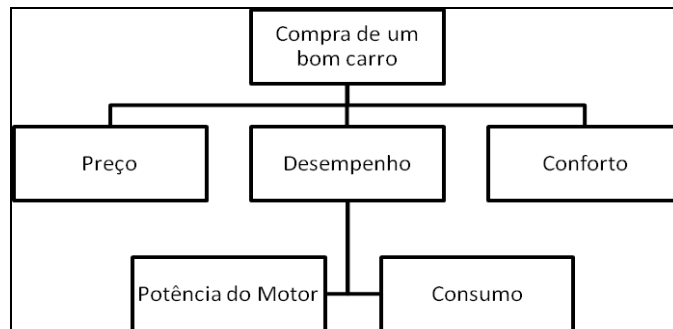


Figura 1 - Critérios para compra de um carro

Fonte: Gomes, Araya e Cirignano (2004).

A utilização do método AHP deve seguir os seguintes procedimentos (SHIMIZU, 2001):

1. construir as Matrizes de comparação paritária; a
2. estabelecer a prioridade relativa de cada critério;
3. testar a consistência das prioridades relativas;
 - 3.1. obter o vetor dos pesos;
 - 3.2. obter o vetor de consistência;
 - 3.3. obter o valor λ_{max} e o índice de consistência;
 - 3.4. determinar a taxa de consistência.
4. construir as matrizes de comparação paritária que agreguem cada critério às alternativas de decisão;
5. obter a prioridade das alternativas.

O método AHP foi desenvolvido por Thomas L. Saaty na década de 80 e é um dos métodos de Decisão Multicritério Discreta mais utilizados no mundo (GOMES; ARAYA; CIRIGNANO, 2004).

Já na escola francesa os métodos foram da família ELECTRE (*Elimination Et Choix Traduisant La Réalité*), sendo que os métodos da família PROMETHE (*Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations*) oferecem maior resistência nas variações dos parâmetros de preferência (p) e indiferença (q) (GOMES; ARAYA; CIRIGNANO, 2004). Este fato, segundo esses autores, deve-se pela intervenção dos limiares acontecerem na fase preparatória da definição dos critérios na família PROMETHEE enquanto no outro método a atuação ocorre com forte influência, diretamente sobre a relação de superação.

2.7.2.1 WALK – Wandering At Large Key Factor

Conforme Lemos (2010 p. 97), “a metodologia *WALK*© foi desenvolvida por Frega (2009) para resolver problema de solução de consenso que se forma em uma decisão em grupo”. O autor da metodologia justifica sua tese ao observar a necessidade de métodos práticos e eficientes que permitam a tomada de decisão com qualidade diante da grande quantidade de informações, critérios e alternativas no campo do processo decisório. Junto ao método, foi criada a ferramenta computacional denominada *WALK[ER] – Wandering At Large Key Factor Executed Randomly*. Este *software* permite além da visualização das alternativas mais bem classificadas e do *ranking* de ordenamento de alternativas, a visualização tridimensional dos critérios e alternativas por meio do Espaço GAIA[3D] LEMOS (2010).

A forma tradicional para representação do problema de decisão é o Plano GAIA, calculado no método PROMETHEE. A criação do Espaço GAIA[3D] é assim explicada por Frega (2009)

Como a dimensionalidade dos problemas multicritério (número de alternativas) normalmente é maior que 2, a representação bidimensional por meio dos dois maiores componentes principais provoca a perda de representação de uma parcela potencialmente expressiva de variância do sistema, o que pode provocar distorções no entendimento adequado do problema. Propõe-se, portanto, uma representação que agregue mais de um componente de variância no terceiro eixo de visualização, fazendo uma projeção ortogonal para que se possa observar um sistema 3D em 2D, e dá-se a essa representação o nome de Espaço GAIA 3-D (GAIA[3D]).

Por basear-se na escola francesa de decisão multicritério, o método *WALK* busca relações de superação entre alternativas, conseguindo assim uma ordenação de melhor e pior de acordo com critérios estabelecidos. Para Gomes, Araya e Cirignano (2004), uma relação de superação existe quando há razões que justifiquem a preferência de uma alternativa pela outra.

Lemos (2010) faz uma análise de sustentabilidade de 35 municípios, considerados destinos turísticos utilizando o método de apoio a decisão *WALK[ER]*. Com base nas dimensões econômica, social, cultural e ambiental preconizadas pela OMT e literatura pertinente a área ambiental e turismo, essa autora classifica os destinos turísticos de acordo com critérios definidos por meio da literatura por ela estudada. Ao definir um conjunto mínimo de indicadores, os quais representassem uma medida válida para as dimensões (constructos) que se estava pretendendo avaliar, Lemos (2010) classifica os destinos turísticos

por meio da análise multicritério, indicando aqueles com maior sustentabilidade, inclusive em cada dimensão proposta.

Quadro 5 - Quadro síntese de classificação dos destinos - 5 melhores e 5 piores em relação às dimensões de sustentabilidade (três simulações)

Classificação segundo fluxo líquido normalizado			
	Dimensões do modelo	Dimensões tradicionais	Dimensões alinhadas
1	Poços de Caldas – MG	Poços de Caldas – MG	Poços de Caldas – MG
2	Treze Tílias – SC	Campos do Jordão – SP	Gramado – RS
3	Canela – RS	Petrópolis – RJ	Treze Tílias – SC
4	Campos do Jordão - SP	Brotas – SP	Canela – SP
5	Gramado – RS	Canela – RS	Campos do Jordão – SP
...			
30	Bonito – MS	Morretes – PR	Parintins – AM
31	Pirenópolis - GO	Bonito – MS	Pirenópolis – GO
32	Iretama – PR	Penedo – AL	Mata de São João - BA
33	Penedo – AL	Parintins – AM	Porto Seguro – BA
34	Maragogi - AL	Mata de São João – BA	Penedo – AL
35	Mata de São João – BA	Iretama – PR	Maragogi – AL

Fonte: Lemos (2010).

Com o auxílio do *software WALK[ER]*, Lemos (2010) realizou três simulações ordenando os destinos turísticos (quadro 05) conforme dimensões propostas em seu modelo. A primeira dimensão adota todas as dimensões e facetas encontradas pela autora; já na segunda dimensão foram adotadas somente aquelas tradicionais dos estudos de desenvolvimento sustentável; e a terceira apresentou critérios com correlação significativa (econômica, social, socioeconômica e socioambiental). O destino Poços de Caldas –MG manteve a primeira colocação em todas as simulações, o que significa consistência na decisão sobre este destino em qualquer situação (critério) que se estabeleça pelo tomador de decisão.

Os métodos Multicritério de apoio à decisão são essenciais para problemas de disparidade de escalas. Existem problemas que trazem consigo variados critérios e objetivos a serem atingidos: a escolha de um candidato a uma vaga, onde passar as férias e que tipo de investimento um governo ou empresa deve priorizar são exemplos de decisões que estabelecem múltiplos atributos a serem considerados pelo tomador de decisão. De acordo

com Frega (2009), “é praticamente impossível elaborar uma função utilidade que não leve em conta as diferentes escalas de desempenho em diferentes atributos para que se possa estabelecer algum tipo de classificação entre as alternativas para o problema”.

Para Lemos (2010), “uma vantagem do uso da ferramenta *WALK[ER]* para análise de dados está na possibilidade de trabalhar com escalas diferentes sem que estas provoquem um problema adicional”. Os problemas adicionais a que essa autora se refere são problemas estatísticos nos quais a normalidade é um pressuposto exigindo um grande número de observações o que pode levar a outro problema de distorções nos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será especificado o problema, pergunta de pesquisa e seus pressupostos teóricos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa tem por objetivo principal identificar princípios de Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias e criar um modelo que permita avaliar cooperativas agropecuárias em graus de Governança Corporativa. É importante ressaltar a utilização dos princípios formulados pelo IBGC e CVM, que são os principais órgãos no estudo de governança no país. Os princípios básicos de governança que serão adotados para elaboração do questionário, que visará identificar mecanismos de Governança Corporativa nas cooperativas agropecuárias, estão presentes no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Estes princípios: de transparência, de equidade, de prestação de contas e de responsabilidade corporativa serão as quatro dimensões que nortearão a coleta de dados e a condução das entrevistas.

3.1.1 Pergunta de pesquisa

A pergunta relativa ao problema de pesquisa é a seguinte:

Como classificar cooperativas agropecuárias em níveis de Governança Corporativa segundo os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa?

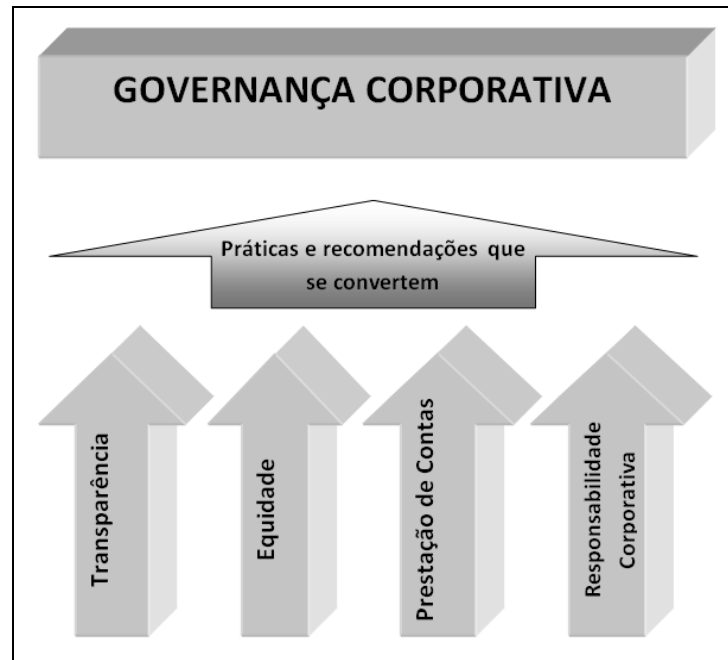


Figura 2 - Bases da Governança Corporativa

Fonte: IBGC, 2009.

3.1.2 Pressuposto teórico da pesquisa

- **Pressuposto.** Nas cooperativas agropecuárias acentua-se o relacionamento de agência, pois há necessidade de monitoramento do grupo de controle para evitar o comportamento oportunista. Dessa maneira, mecanismos de Governança Corporativa são tão importantes nas cooperativas agropecuárias quanto em qualquer outra organização.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo longitudinal de natureza exploratória e descritiva. É longitudinal porque abrange o horizonte temporal de 2009 a 2010. É, em primeiro momento, de natureza exploratória porque busca explicitar um fenômeno, que é a Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias. E é descritiva na medida em que busca descrever que mecanismos desta governança estão presentes nas cooperativas agropecuárias e como eles são reconhecidos. O trabalho utiliza-se de dados primários obtidos de uma amostra por conveniência por meio de questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas com

gestores e cooperados. Vale-se também de dados secundários obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e páginas virtuais oficiais das cooperativas.

3.2.1 Natureza da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que, por meio de uma metodologia já existente, vem a gerar conhecimentos novos criando uma forma de classificação das cooperativas agropecuárias de acordo com princípios que norteiam a Governança Corporativa.

A aplicação prática desta pesquisa possibilita um entendimento do conceito de governança corporativa aplicado às cooperativas auxiliado no direcionamento das formas de trabalho, colaborando para satisfação dos interesses dos envolvidos no processo de uma cooperativa.

3.2.2 Objetivos da pesquisa

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa, Mattar (2001); Gil (2002) classificam em: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas causais.

A pesquisa exploratória é usada para desenvolver maior compreensão do problema; e a pesquisa descritiva é estruturada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR JR et al., 2005).

O presente estudo procura identificar e conhecer os princípios de governança corporativa nas cooperativas agropecuárias, bem como mensurar o quanto cada princípio está presente possibilitando uma classificação das cooperativas.

A pesquisa é também propositiva, na medida em que procura propor um modelo de classificação para cooperativas agropecuárias. O modelo adota como dimensões os próprios princípios de governança corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

3.2.3 População, amostra e coleta de dados

O universo estudado constitui-se de todas as cooperativas agropecuárias do Paraná. Ao todo, estavam cadastradas no Sistema OCEPAR 82 (oitenta e duas) cooperativas

agropecuárias até janeiro de 2012. A população será o próprio universo, com envio de questionários para todas as cooperativas agropecuárias cadastradas no Sistema OCEPAR. O quadro 06 indica todas as cooperativas do Paraná.

Quadro 6 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná

Nome	Razão social	Cidade
AGRARIA	COOPERATIVA AGRÁRIA AGROINDUSTRIAL	GUARAPUAVA
AGROPAR	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO MÉDIO OESTE DO PARANÁ	ASSIS CHATEAUBRIAND
AURORA ALIMENTOS	COOPERATIVA CENTRAL OESTE CATARINENSE	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
BATAVO	BATAVO COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	CARAMBEÍ
BOM JESUS	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL BOM JESUS	LAPA
C.VALE	C.VALE COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	PALOTINA
CAMDUL	COOPERATIVA AGRIC. MISTA DUOVIZINHENSE LTDA	DOIS VIZINHOS
CAMISC	COOPERATIVA AGRIC. MISTA SÃO CRISTÓVÃO LTDA	MARIÓPOLIS
CAMP	COOPERATIVA AGRIC. MISTA PRUDENTÓPOLIS	PRUDENTÓPOLIS
CAPAL	CAPAL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	ARAPOTI
CAPEG	COOPERATIVA AGROPEC. GUARANY LTDA	PATO BRANCO
CASB	COOPERATIVA AGRÍCOLA . SUL BRASIL DE LONDRINA LTDA	ASSAÍ
CASTROLANDA	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA CASTROLANDA	CASTRO
CATIVA	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE LONDRINA LTDA	LONDRINA
CCLPL	COOPERATIVA CENTRAL DE LATICÍNIOS DO PARANÁ LTDA	CARAMBEÍ
CLAC	COOPERATIVA DE LATICÍNIOS CURITIBA LTDA.	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
CM3	CM3 COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	PARANAVÁÍ
COABIL	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE BITURUNA	BITURUNA
COAC	COOPERATIVA AGRICOLA CAETÊ	CURIÚVA
COACAN	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA CANDÓI	CANDÓI
COAFAG	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS AGRICULTORES FAMILIARES DO CENTRO SUL	GUAMIRANGA
COAGEL	COAGEL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	GOIOERE
COAGRO	COAGRO COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	CAPANEMA
COAGRU	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL UNIÃO	UBIRATÃ
COAMIG	COOPERATIVA AGROPEC. MISTA DE GUARAPUAVA LTDA	GUARAPUAVA
COAMO	COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA	CAMPO MOURÃO
COAPROCOR	COAPROCOR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE PRODUTORES DE CORUMBATAI DO SUL E REGIAO	CORUMBATAÍ DO SUL
COASUL	COASUL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	SÃO JOÃO
COAVE	COAVE - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL AVÍCOLA UNIÃO	NOVA AURORA
COCAFE	COOPERATIVA AGRIC. DE ASTORGA LTDA	ASTORGA
COCAMAR	COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	MARINGÁ
COCAMP	COOPERATIVA AGRÍCOLA DOS CAMPOS PALMENSES	PALMAS
COCARI	COCARI - COOPERATIVA AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL	MANDAGUARI
COCEAL	COOPERATIVA CENTRAL DE ALGODÃO LTDA	IBIPORÃ
CODAGRI	CODAGRI - COOPERATIVA DE DESENVOLVIMENTO AGROINDUSTRIAL	CHOPINZINHO
CODEPA	COOPERATIVA DE DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA	MANGUEIRINHA
COFERCATU	COFERCATU COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	PORECATU
COLARI	COOPERATIVA DE LATICÍNIOS DE MANDAGUARI LTDA	MANDAGUARI
CONFEPAR	CONFEPAR AGRO-INDUSTRIAL COOPERATIVA CENTRAL	LONDRINA

Nome	Razão social	Cidade
COOAVISUL	COOPERATIVA DOS AVICULTORES DO SUDOESTE DO PARANÁ	DOIS VIZINHOS
COOCAROL	COOPERATIVA AGRO-INDUSTRIAL DE PRODUTORES DE CANA DE RONDON LTDA	RONDON
COODETEC	COODETEC - COOPERATIVA CENTRAL DE PESQUISA AGRÍCOLA	CASCATEL
COONAGRO	COOPERATIVA NACIONAL AGROINDUSTRIAL	CURITIBA
COOPAGRICOLA	COOPERATIVA AGRIC. MISTA DE PONTA GROSSA	PONTA GROSSA
COOPAVEL	COOPAVEL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	CASCATEL
COOPCANA	COOPERATIVA AGRIC. REGIONAL DE PRODUTORES DE CANA LTDA	PARAÍSO DO NORTE
COOPELER	COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DO TERRITORIO ENTRE RIOS – COOPELER	SÃO JORGE DO PATROCÍNIO
COOPERALIANÇA	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ALIANÇA DE CARNES NOBRES VALE DO JORDÃO	GUARAPUAVA
COOPERANTE	COOPERATIVA AGRÍCOLA CAMPO DO TENENTE	CAMPO DO TENENTE
COOPERINE	COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA DE RIO NEGRO – COOPERINE	RIO NEGRO
COOPERLATE-VIDA	COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DE LEITE DE CORONEL VIVIDA	CORONEL VIVIDA
COOPERMIBRA	COOPERATIVA MISTA AGROPECUÁRIA DO BRASIL	CAMPO MOURÃO
COOPERNOBRE	COOPERNOBRE - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE PRODUTORES DE CARNES	TOLEDO
COOPERPONTA	COOPERATIVA AGRÍCOLA PONTAGROSSENSE	PONTA GROSSA
COOPERSUI	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA LAPA	LAPA
COOPERTRADIÇÃO	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA TRADIÇÃO	PATO BRANCO
COOPerval	COOPerval COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL VALE DO IVAÍ LTDA	JANDAIA DO SUL
COOPLEITE	COOPERATIVA CENTRAL DE CAPTAÇÃO DE LEITE	LONDRINA
COOPRAMIL	COOPERATIVA REGIONAL AGRIC. MISTA DE CAMBARÁ LTDA	CAMBARÁ
COOVICAPAR	COOP.DOS PRODUTORES DE OVINOS E CAPRINOS DO OESTE DO PR	TOLEDO
COPACOL	COPACOL - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA	CAFELÂNDIA
COPAGRA	COPAGRA - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO NOROESTE PARANAENSE	NOVA LONDRINA
COPAGRIL	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COPAGRIL	MARECHAL CÂNDIDO RONDON
COPERCACHACA	COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE CACHAÇA ARTESANAL DO OESTE DO PARANÁ	ASSIS CHATEAUBRIAND
COPERCANA	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE CANA DE AÇUCAR DE NOVA AURORA	NOVA AURORA
COPERFLORA	COPERFLORA COOPERATIVA FLORESTAL	UBIRATÃ
COPERGRÃO	COOPERATIVA DE PRODUTORES DE GRÃOS	LARANJEIRAS DO SUL
COPLAR	COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DO ALTO RIBEIRA	ADRIANÓPOLIS
COPROSSEL	COOPERATIVA DE PRODUTORES DE SEMENTES COPROSSEL	LARANJEIRAS DO SUL
COROL	COROL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	ROLÂNDIA
COTRIGUAÇU	COTRIGUAÇU COOPERATIVA CENTRAL	CASCATEL
CRPL	COOPERATIVA REGIONAL DE PRODUTORES DE LEITE	GUARAPUAVA
FRIMESA	FRIMESA - FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL	MEDIANEIRA
INTEGRADA	INTEGRADA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	LONDRINA
LAR	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR	MEDIANEIRA
MARIA MACIA COOPERATIVA	MARIA MACIA COOPERATIVA MISTA AGROPECUÁRIA	CAMPO MOURÃO
NOVA PRODUTIVA	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NOVA PRODUTIVA	ASTORGA

Nome	Razão social	Cidade
PRIMATO	PRIMATO COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	TOLEDO
UNICASTRO	COOPERATIVA AGRIC. UNIÃO CASTRENSE LTDA	CASTRO
UNITA	UNITA COOPERATIVA CENTRAL	UBIRATÃ
VALCOOP	COOPERATIVA AGROPEC. VALE DO TIBAGI LTDA	LONDRINA
WITMARSUM	COOPERATIVA MISTA AGROPEC. WITMARSUM LTDA	PALMEIRA

Fonte: Sistema Ocepar (2011).

3.2.4 Procedimentos técnicos de coleta de dados

A coleta de dados será por **levantamento** com *survey* aplicada aos administradores e dirigentes. Conforme Gil (2002), solicitam-se as informações a um grupo, acerca do problema a ser estudado, e depois, através de análise quantitativa, procede-se à conclusão dos dados obtidos.

A pesquisa será desenvolvida possibilitando a busca de identificação de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa nas cooperativas agropecuárias, bem como de informações sobre o histórico da cooperativa e sobre os principais dirigentes, procurando identificar comparações e também a caracterização das principais diferenças encontradas de uma associação para outra. **A utilização do questionário servirá como levantamento das informações que pontuarão as cooperativas objetivando a construção de um modelo que classificará cada cooperativa agropecuária de maior para menor nível de Governança Corporativa.** É utilizada a metodologia WALK© para análise multicritério.

O questionário foi elaborado na plataforma **Qualtrics.com**, licenciado pela PUCPR e, posteriormente enviado eletronicamente ao universo de respondentes. O pré-teste foi realizado mediante análise crítica de um gestor de cooperativa, um professor da Universidade Paranaense e um aluno do Programa de Mestrado da PUCPR. Logo após a realização do pré-teste, no mês de dezembro de 2011, as cooperativas do Sudoeste do Paraná (dez) foram contatadas, primeiramente via telefone e em seguida via *e-mail*. No mês de janeiro 2012, anteriormente à aplicação do questionário para todo o universo, foi entregue às cooperativas com visita pessoal, uma correspondência endereçada aos presidentes, que apresentou os objetivos do trabalho e solicitou a participação da pesquisa. No dia seguinte, foi enviado o *e-mail* com o *link* para acesso a pesquisa. Quinze cooperativas foram visitadas pessoalmente, sendo estabelecido contato telefônico com as oitenta e duas cooperativas após três dias da visitação.

As correspondências encaminhadas às cooperativas e o *e-mail*, explicando os objetivos da pesquisa bem como as instruções para o preenchimento do questionário encontram-se no apêndice 1.

A **pesquisa documental** também está presente no trabalho, para levantamento de dados secundários, como no caso da necessidade de levantamentos sobre a presença das cooperativas no Estado do Paraná bem como dados financeiros. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), os arquivos particulares são considerados fontes de documentos de instituições de ordem privada – como bancos, empresas, sindicatos, igrejas e outros –, podendo ser encontrados registros, ofícios, correspondências, atas, comunicados entre outros. Será utilizada a **pesquisa bibliográfica** buscando livros, artigos e publicações que contribuam para o tema Governança Corporativa, bem como cooperativas agropecuárias.

O faturamento e o número de cooperados foram levantados na segunda parte do questionário; esses dados têm como objetivo comparar o tamanho, seja de ordem econômica, seja por quantidade de atendimento; quanto mais cooperados, maior será o porte (tamanho) da cooperativa. O questionário aplicado proporcionará a colocação da organização estudada no nível de governança, bem como o conhecimento da estrutura em relação ao controle e direção da cooperativa, assim como os indivíduos que exercem este controle, através de aspectos como: tempo na função, forma de seleção dos administradores e dirigentes, escolaridade e formação, conhecimentos administrativos e experiência.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

O questionário foi baseado nos princípios do IBGC: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa** do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em sua 4ª Edição no ano de 2009, o qual aborda diretrizes para as boas práticas de Governança Corporativa nas organizações em geral, inclusive cooperativas, será utilizado na elaboração das perguntas.

Para Mattar (2001), os instrumentos para realizar medição devem ser adequados e são fundamentais para o sucesso da pesquisa. A medição para identificar Governança Corporativa será por meio de escala de intervalo. “Uma escala de intervalo (ou intervalar) é aquela em que os intervalos entre números nos dizem a posição e quanto pessoas, objetos ou fatos estão distantes entre si em relação a uma determinada característica” (VIEIRA, 2011, p. 29). Será utilizada a Escala Likert na construção do questionário, objetivando identificar, de maior para o menor, o nível de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade

corporativa. De acordo com Mattar (2001), esta escala mede a intensidade das concordâncias e discordâncias utilizando um conjunto de termos para atribuir graus de favorabilidade/desfavorabilidade.

Por meio da escala, foi possível estabelecer pontuações em cada resposta/indicador de governança, que posteriormente tornaram-se pontuações em cada dimensão.

Após ser elaborado, o questionário foi enviado por *e-mail* para as 82 (oitenta e duas) cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná cadastradas no Sistema OCEPAR (2011). Para melhor receptividade e aceitação do questionário, foram realizadas visitas pessoais a essas cooperativas.

A partir das respostas dadas pelas cooperativas agropecuárias, foi possível estabelecer pontuações em cada uma das dimensões (princípios) de Governança Corporativa adotados por cada organização e classificá-los entre maior e menor.

Os dados são tratados pela análise multicritério, utilizando o método *Promethee* (*Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations*). De acordo com Gomes Araya e Carignano (2004 p. 124), este método “foi desenvolvido para tratar problemas multicritério discretos, ou seja, quando o conjunto de alternativas possíveis é finito”. Frega (2008) desenvolveu o método *WALK*© e criou o programa computacional denominado *WALK*^[ER]. Este sistema permite a classificação de alternativas, *ranking* de ordenamento levantando não só a melhor alternativa como sua ordenação segundo relação de superação dos critérios utilizados na análise (LEMOS, 2010).

Os dados referentes às demonstrações contábeis das cooperativas agropecuárias foram coletados nos seus *websites* e também solicitados por *e-mail*, contato telefônico e visita.

O período analisado compreende o ano de 2009 e o de 2010 pelo encerramento do exercício financeiro, com intenção de verificar a evolução das cooperativas agropecuárias por meio de seu faturamento e número de cooperados e medindo, dessa maneira, a evolução do desempenho das mesmas em relação no período tempo analisado.

3.3.1 Análise de correlação

Para caracterizar a cooperativa, questões como nome, principais atividades da cooperativa e do cooperado, faturamento e número de cooperados serão realizadas a fim de elucidar a compreensão dos comportamentos que surgirem durante a análise de dados.

Sendo esta uma preocupação secundária da pesquisa, tais questionamentos foram opcionais quanto às respostas. Este procedimento deve-se ao fato de a preocupação em preservar as respostas do tema principal, a governança corporativa, uma vez que, por não poder repassar as informações, o respondente anulasse o questionário.

Foi possível a análise de correlação ao identificar duas variáveis: faturamento e número de cooperados. Essas variáveis foram correlacionadas com o fluxo líquido normalizado, encontrado na relação de superação das alternativas, gerada pelo *software WALK[ER]*.

Para explicar a relação entre variáveis, usamos da estatística. Para Hair Jr et al. (2005) a correlação ajuda a compreender se há ligação estatística entre duas ou mais variáveis. Para avaliar esta ligação utiliza-se o coeficiente de correlação, que descreve a força de associação entre variáveis.

O coeficiente de correlação de Pearson representa a associação linear entre duas variáveis. Ele varia de -1,00 a +1,00, como o zero não representando absolutamente nenhuma associação entre duas variáveis métricas (HAIR JR., et al., 2005). Esses autores ainda afirmam que, para comprovar esta associação deve haver significância, eles orientam que por meio de *softwares* como SPSS, deve haver o valor pelo menos $<0,05$ para ser considerada estatisticamente significativa.

3.4 DIMENSÕES E SEUS INDICADORES

Transparência. Este princípio está relacionado com a divulgação de toda e qualquer informação que seja útil para tomada de decisão pelas partes interessadas (*stakeholders*). A divulgação promove maior confiança, que é reforçada quando extrapola o âmbito das leis e regulamentos, sendo o caráter voluntário de divulgação da informação a maneira importante de aumento de transparência.

Quadro 7 - Indicadores de transparência

#	Indicadores
1	Os assuntos a serem tratados nas Assembleias Gerais são disponibilizados aos sócios com clareza na data da convocação?
2	As atas de Assembleia, bem como as decisões são disponibilizadas aos cooperados de maneira abrangente (edital, <i>website</i> , correio...)?
3	Há algum canal de comunicação para que os sócios realizem perguntas e tirem as principais dúvidas?
4	As regras de votação são claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação?

#	Indicadores
5	A cooperativa disponibiliza algum tipo de manual, cartilha ou folheto visando facilitar e estimular a participação de seus cooperados nas assembleias?
6	O estatuto prevê, com clareza, situações em que o cooperado tenha direito de não mais participar da cooperativa?
7	A política de distribuição dos lucros das negociações da cooperativa é divulgada de maneira clara e transparente para todos os cooperados?
8	A remuneração do conselho de administração é divulgada de forma transparente para todos os cooperados?
9	A documentação e os assuntos a serem tratados na pauta da reunião do conselho de administração são entregues com antecedência, de maneira que todos leiam e consigam preparar-se para reunião?
10	A diretoria da cooperativa busca uma linguagem acessível ao público-alvo?
11	A comunicação entre diretoria e cooperados aborda tanto aspectos positivos quanto negativos, oferecendo uma correta compreensão da cooperativa?
12	As informações de grande influência são divulgadas em tempo imediato e simultâneo, buscando amplitude e rapidez nos meios de difusão, como <i>internet</i> ou outras tecnologias?
13	O acesso às instalações por membros do conselho ou fiscais, às informações, arquivos e documentos da cooperativa é facilitado pela diretoria?
14	A cooperativa é auditada por auditor externo independente?
15	É assegurada na contratação de auditoria externa a independência dos auditores com a cooperativa?
16	A cooperativa adota uma política sobre suas contribuições voluntárias?

Fonte: Dados da pesquisa.

Equidade. Esta dimensão diz respeito ao tratamento justo aos *stakeholders*. Para o IBGC (2009, p. 19), “atitudes discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis”.

Quadro 8 - Indicadores de Equidade

	Indicadores
1	Na cooperativa todos os cooperados exercem seu direito de voto?
2	Em casos que o direito de voto não seja exercido, há justificativas plausíveis que expliquem?
3	Existe acordo entre cooperados para tomada de decisões nas assembleias, votações e demais atitudes que influenciem o rumo da cooperativa?
4	Caso haja acordo entre cooperados, estes são de conhecimento de todos os demais sócios?
5	A convocação para Assembleia Geral é realizada de maneira a favorecer a presença do maior número de sócios, bem como tempo para que se preparem adequadamente para reunião?
6	Há mecanismos que permitam à cooperativa receber eventuais propostas dos associados para que sejam incluídas em pauta antes da convocação da Assembleia?
7	Em caso de venda, alienação ou qualquer tipo de transferência de controle da Cooperativa ou parte dela a oferta pelas quotas-parte são dirigidas a todos os cooperados nas mesmas condições?
8	Em caso de venda, alienação ou qualquer tipo de transferência de controle da Cooperativa ou parte dela, é dada preferência primeiramente aos cooperados que porventura tenham interesse?
9	Na existência de conflitos, há mecanismos de medição e arbitragem previstos em estatuto?
10	A cooperativa adota uma política de porta-vozes, visando eliminar risco de contradições entre as declarações das diversas áreas e dos executivos/diretores?
11	A composição do conselho de administração é pautada nos interesses da cooperativa e de todo o grupo, não em representação de grupos ou partes interessadas?

#	Indicadores
12	O prazo de mandato dos conselheiros é de até 2 anos podendo os mesmos serem reeleitos de acordo com critérios de avaliação que levem em consideração sua contribuição e relevância nos assuntos a eles pertinentes perante a cooperativa?
13	A remuneração dos conselheiros é realizada de forma diferenciada da gestão e levam em consideração o mercado, qualificações, valor gerado e os riscos da atividade?
14	A composição do conselho fiscal é feita por meio de eleição, priorizando a participação dos cooperados?
15	O uso de informações privilegiados para benefício próprio ou de terceiros é combatido na cooperativa, dispondo, por meio de documento específicos, procedimentos e punições para estes casos?

Fonte: Dados da pesquisa.

Prestação de Contas. No que tange a esta dimensão, sabe-se que os agentes envolvidos no processo de governança devem sempre prestar contas de seus atos.

Quadro 9 - Indicadores de prestação de contas

	Indicador
1	As reuniões do Conselho de Administração são determinadas de acordo com as necessidades da cooperativa, buscando não ultrapassar 1 (um) encontro por mês?
2	As atas das reuniões são redigidas com clareza e abrangendo todas as decisões tomadas, conflitos, responsabilidades e prazos?
3	O diretor presidente e os demais diretores da cooperativa são avaliados anualmente pelo Conselho de Administração?
4	Os valores e políticas de remuneração dos diretores são encaminhados para aprovação na assembleia? ?
5	A divulgação da remuneração dos diretores inclui todo tipo de remuneração, como bônus, benefícios, gratificações entre outros?
6	A remuneração quando baseada em resultados e metas são passíveis de mensuração, auditoria e publicação?
7	A cooperativa adota um conselho fiscal como meio de controle e fiscalização para os cooperados?
8	Empréstimos e transações em favor dos administradores e/ou funcionários são evitadas na cooperativa?
9	A cooperativa adota uma política de negociação de cotas?
10	A cooperativa disponibiliza aos interessados relatório anual, incluindo as demonstrações financeiras e relatórios socioambientais?

Fonte: Dados da pesquisa.

Responsabilidade Corporativa. Esta dimensão relaciona-se com a maneira de como os negócios são conduzidos. O cuidado com a sustentabilidade deve ser fator preponderante para os agentes de governança. A empresa deve procurar a longevidade (IBGC, 2009). É importante a reunião de aspectos ambientais e sociais nos negócios e operações.

Quadro 10 - Indicadores de Responsabilidade Corporativa

	Indicador
1	O conselho de administração traça as diretrizes estratégicas de acordo com os interesses da cooperativa zelando pelos valores e propósitos da mesma?
2	O conselho de administração identifica lista e controla os principais riscos que a cooperativa está exposta, bem como adota medidas para preveni-los ou mitigá-los?
3	O conselho de Administração incorpora considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações da cooperativa?
	<ul style="list-style-type: none"> Na escolha dos componentes do conselho de administração são levadas em consideração as seguintes competências:
4	Experiência de participação em outros Conselhos de Administração
5	Experiência como executivo sênior
6	Experiência em gestão de mudanças e administração de crises
7	Experiência em identificação e controle de riscos
8	Experiência em gestão de pessoas
9	Conhecimentos de finanças
10	Conhecimentos contábeis
11	Conhecimentos jurídicos
12	Conhecimentos dos negócios da organização
13	Conhecimentos dos mercados nacional e internacional
14	Contatos de interesse da organização
	<ul style="list-style-type: none"> Na escolha dos componentes do conselho de administração são levadas em consideração as seguintes qualificações:
15	Alinhamento com os valores da organização e seu Código de Conduta
16	Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio
17	Disponibilidade de tempo
18	Motivação
19	O número de membros do conselho é de no mínimo 5 e no máximo 11 conselheiros?
20	Na composição do conselho de administração são evitados funcionários, diretores e/ou pessoas que tenham algum tipo de vínculo de dependência financeira com a cooperativa?
21	As atividades e assuntos que demandam mais tempo e profundidade são tratadas por comitês específicos que são formados de acordo com a necessidade de estrutura da cooperativa?
22	A composição dos comitês é formada por conselheiros e na impossibilidade disto busca-se que sejam coordenados per conselheiros?
23	A remuneração da diretoria esta vinculada a resultados e metas?
24	A cooperativa possui um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, bem como defina as responsabilidades sociais e ambientais?
25	O código de conduta prevê caminho para denúncias e resolução de dilemas de ordem ética?
26	O código de conduta da cooperativa abrange o relacionamento entre conselheiros, diretores, cooperados, funcionários, fornecedores, e demais partes interessadas?
27	O conselho de administração monitora potenciais conflitos de interesse dentro da cooperativa?
28	A cooperativa adota uma política de combate aos atos ilícitos?

Fonte: Dados da pesquisa.

3.5 RESUMO METODOLÓGICO

Por meio de um modelo criado pelo grupo de pesquisa em processos decisórios da PUCPR, o quadro 11 apresenta o resumo metodológico da dissertação.

Quadro 11 - Resumo metodológico

Tema	Governança Corporativa em Cooperativas Agropecuárias			
Problema de Pesquisa	Texto apresentando a declaração do problema: A separação entre propriedade e controle é a essência do problema de agência. O motivo para contratação do agente (administrador) é para que o mesmo defenda os interesses do principal (proprietário); o problema de agência surge quando aquele toma atitudes que visam alcançar seus próprios interesses sobrepondo-os ao da organização. As cooperativas são organizações onde o este problema pode ocorrer pois, os associados destas instituições (proprietários) designam o controle das mesmas a um grupo de direção (controladores), os quais se tornam responsáveis administrativa e juridicamente pela cooperativa. Mecanismos de controle podem ser adotados para minimizar os custos que podem prejudicar a saúde da cooperativa, sendo assim, a criação de um modelo que permita classificar cooperativas agropecuárias em níveis de Governança Corporativa permitirá a redução ou eliminação dos problemas existentes; e verificar se, as organizações que utilizam tais princípios tem maior desempenho.			
Pergunta de Pesquisa	Sintetizar o problema de pesquisa em uma Pergunta de Pesquisa: COMO CLASSIFICAR COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS EM NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DE TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA?			
Objetivo Geral	Declaração do objetivo da pesquisa: Propor um modelo de classificação para Cooperativas Agropecuárias em graus de Governança Corporativa, por meio da análise multicritério a partir das dimensões: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa			
Objetivos Específicos	(1) Identificar a utilização de mecanismos de governança corporativa nas cooperativas agropecuárias. (2) Possibilitar a visualização, por meio ferramenta computacional WALK, das cooperativas de acordo com dimensões (princípios) de governança corporativa (3) Identificar o grau de governança corporativa das cooperativas por dimensão (4) Verificar se existe alguma relação entre o nível de Governança Corporativa encontrado e o número de cooperados			
Pressupostos Teóricos	O comportamento oportunista é característico do ser humano, onde ele procura maximizar as utilidades em benefício próprio. As práticas de governança corporativa evitam a expropriação de acionistas minoritários em relação aos controladores. Uma estrutura de governança é uma forma de minimizar os custos de transação			
Suporte Teórico da Pesquisa	Perspectiva epistemológica	Positivista Funcionalista BURREL E MORGAN		
	Quadro de Referência Assuntos e principais autores	Teoria de Agência (JENSEN E MECKLING) Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON) Governança corporativa como proteção aos investidores (SHLEIFER E VISHNI) Visão contratual da firma (COASE) Governança corporativa e desempenho economico financeiro (SILVEIRA) Índice de Governança Corporativa (SILVEIRA) Teoria da Decisão (SIMON) (SHIMIZU) Análise Multicritério (GOMES, ARAYA, CIRIGNANO) (FREGA)		
Objetivo da pesquisa	Objetivo da pesquisa	Natureza aplicada Propositiva Exploratória Descritiva		
	Tipo de Pesquisa	Levantamento Estudo de Caso Experimental Pesquisa Documental		
	Procedimentos Técnicos de Coleta de Dados	Bibliográfica Documental Entrevista Estruturada		
	Grau de abrangência	Censo		
	Periodicidade	Corte horizontal Corte Vertical		
	Análise de Dados	Análise quantitativa - Análise Multicritério para tomada de decisões - Método <i>Promethee</i> - Método WALK®		
	Definições dos conceitos utilizados	Propositivo e Operacional		
	Campo de Aplicação	Organizações cooperativas (agropecuárias)		
	Perguntas de Pesquisa, vinculadas aos objetivos pretendidos e métodos de investigação	(1) Como classificar cooperativas agropecuárias em graus de Governança Corporativa segundo os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa?	Método de investigação	(1) Análise Multicritério - programa computacional WALK[ER]
		(2) Qual a aplicabilidade da governança corporativa nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná em níveis de governança?		(2) e (3) Questionario estruturado para classificação das cooperativas em níveis de governança.
(3) Qual a relação entre o grau de governança encontrado e o número de cooperados?		(4) Pesquisa sobre a estrutura de direção e controle.		
(5) Quais o nível de governança das cooperativas agropecuárias?		(5) Pesquisa bibliográfica. Análise documental dos questionários, periódicos, livros e dos relatórios anuais das cooperativas quando disponível.		
Resultados Esperados	Confirmação (ou não) dos pressupostos teóricos Confirmação (ou não) do alcance dos objetivos propostos			

Fonte: Dados da pesquisa.

3.6 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

As dimensões propostas neste trabalho para avaliar Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias são os princípios básicos de Governança Corporativa, descritos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Cada um desses princípios aborda práticas e recomendações com o objetivo de fortalecer a Governança Corporativa nas instituições que a adotarem. O questionário direcionado às cooperativas tem o propósito de levantar aspectos das quatro dimensões existentes nestas instituições, para posteriormente classificá-las.

As variáveis constituem-se de classificações ou medidas que variam em quantidade ou apresentam valores que possam discernir entre elas de maneira a obter mensuração em um objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2004).

Gil (2002, p. 32) conceitua variável como:

Tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou circunstâncias. Assim, idade é uma variável porque pode abranger diferentes valores. Da mesma forma estrutura, peso, temperatura etc. Classe social também é uma variável. Embora este conceito não possa assumir valores numéricos, pode abranger categorias diversas como: alta, média e baixa.

Para entender os fenômenos no universo da ciência, segundo Marconi e Lakatos (2004), as variáveis partem da transformação das observações em algo mensurável; a definição operacional das variáveis é elaborada com base nas hipóteses para que as mesmas sejam testadas. Dessa maneira, os constructos devem ser definidos constitutivamente, explicando seu significado, e operacionalmente, quando permitem sua mensuração.

A seguir serão detalhadas as definições constitutivas e operacionais de cada dimensão proposta. Primeiramente será dada a definição constitutiva de acordo com o IBGC, logo após a definição operacional se dará por meio de uma questão modelo, a qual servirá para classificar as instituições ao final da pesquisa.

3.6.1 Transparência

D.C.: Disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, indo além daquelas exigidas

por lei, priorizando imediatismo àquelas que possam influenciar decisões de investimento (IBGC, 2009)

D.O.: Mensurada a partir de questões voltadas à transparência e evidenciada pelo resultado da pesquisa.

3.6.2 Equidade

D.C.: Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). (IBGC, 2009)

D.O.: É mensurada a partir de questões voltadas à equidade e evidenciada pelo resultado da pesquisa.

3.6.3 Prestação de contas

D.C.: Os agentes de governança (sócios, administradores – conselheiros de administração e executivos/gestores – conselheiros fiscais e auditores) devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009).

D.O.: É mensurada a partir de questões voltadas à prestação de contas e evidenciada pelo resultado da pesquisa.

3.6.4 Responsabilidade corporativa

D.C.: É a maneira pela qual os agentes devem gerir as organizações, zelando pela sua longevidade e sustentabilidade, incorporando responsabilidade social e ambiental na definição seus negócios e operações (IBCG, 2009).

D.O.: É mensurada a partir de questões voltadas à responsabilidade corporativa e evidenciada pelo resultado da pesquisa.

Quadro 12 - Definição constitutiva e operacional das dimensões

	Definição constitutiva	Definição operacional
Transparência	Disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, indo além daquelas exigidas por lei, priorizando imediatismo àquelas que possam influenciar decisões de investimento (IBGC, 2009)	O indicador é gerado pelo somatório das respostas das questões que envolvem cada dimensão
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>). (IBGC, 2009)	
Prestação de Contas	Os agentes de governança (sócios, administradores – conselheiros de administração e executivos/gestores – conselheiros fiscais e auditores) devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009).	
Responsabilidade Corporativa	Maneira pela qual os agentes devem gerir as organizações, zelando pela sua longevidade e sustentabilidade, incorporando responsabilidade social e ambiental na definição seus negócios e operações (IBCG, 2009).	

Fonte: Dados da pesquisa.

4. MODELO PROPOSTO

A construção do modelo baseia-se nos princípios de governança corporativa descritos pela quarta edição do Código das melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009). Estes princípios, definidos no item 3.6, constituem as próprias dimensões adotadas no modelo. Os indicadores são formados por perguntas elaboradas em cada dimensão, todas referenciadas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009), e servem para indicar o nível de governança em que a organização se encontra. Após o levantamento das respostas obtidas pelas cooperativas agropecuárias, tem-se a pontuação de cada uma delas, e por meio da análise multicritério com auxílio do *software WALK[ER]* é feita a classificação das mesmas.

4.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como foi descrito na metodologia, o questionário foi enviado para as 82 cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. Durante a aplicação do questionário verificou-se que a cooperativa CAMDUL – cooperativa Agrícola Mista Duovizinhense LTDA- não está operando, bem como a COABIL - Cooperativa Agroindustrial de Bituruna, a COVICAPAR – Cooperativa dos Produtores de Ovinos e Caprinos do Oeste do PR e a UNITÁ – Cooperativa Central ainda não iniciaram suas operações até a data da pesquisa; sendo assim o universo de pesquisa ficou reduzido em 78 cooperativas agropecuárias. O quadro 13 demonstra as cooperativas, suas respectivas cidades e aquelas que receberam visita pessoal do pesquisador.

Quadro 13 - Universo e Amostra

Nome	Cidade	e-mail	Telefônico	Visita pessoal
AGRARIA	GUARAPUAVA	X	X	X
AGROPAR	ASSIS CHATEAUBRIAND	X	X	
AURORA ALIMENTOS	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	X	X	
BATAVO	CARAMBÉI	X	X	
BOM JESUS	LAPA	X	X	X
C.VALE	PALOTINA	X	X	
CAMISC	MARIÓPOLIS	X	X	X
CAMP	PRUDENTÓPOLIS	X	X	
CAPAL	ARAPOTI	X	X	
CAPEG	PATO BRANCO	X	X	
CASB	ASSAÍ	X	X	
CASTROLANDA	CASTRO	X	X	
CATIVA	LONDRINA	X	X	

Nome	Cidade	e-mail	Telefônico	Visita pessoal
CCLPL	CARAMBÉI	X	X	
CLAC	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	X	X	
CM3	PARANAÍ	X	X	
COAC	CURIÚVA	X	X	
COACAN	CANDÓI	X	X	X
COAFAG	GUAMIRANGA	X	X	
COAGEL	GOIOERE	X	X	
COAGRO	CAPANEMA	X	X	
COAGRU	UBIRATÃ	X	X	
COAMIG	GUARAPUAVA	X	X	X
COAMO	CAMPO MOURÃO	X	X	
COAPROCOR	CORUMBATAÍ DO SUL	X	X	
COASUL	SÃO JOÃO	X	X	X
COAVE	NOVA AURORA	X	X	
COCAFE	ASTORGA	X	X	
COCAMAR	MARINGÁ	X	X	
COCAMP	PALMAS	X	X	X
COCARI	MANDAGUARI	X	X	
COCEAL	IBIPORÃ	X	X	
CODAGRI	CHOPINZINHO	X	X	X
CODEPA	MANGUEIRINHA	X	X	
COFERCATU	PORECATU	X	X	
COLARI	MANDAGUARI	X	X	
CONFEPAR	LONDRINA	X	X	
COOAVISUL	DOIS VIZINHOS	X	X	
COOCAROL	RONDON	X	X	
COODETEC	CASCADEL	X	X	
COONAGRO	CURITIBA	X	X	
COOPAGRICOLA	PONTA GROSSA	X	X	
COOPAVEL	CASCADEL	X	X	
COOPCANA	PARAÍSO DO NORTE	X	X	
		X	X	
COPELER	SÃO JORGE DO PATROCÍNIO			
COOPERALIANÇA	GUARAPUAVA	X	X	X
COOPERANTE	CAMPO DO TENENTE	X	X	X
COOPERINE	RIO NEGRO	X	X	X
COOPERLATE-VIDA	CORONEL VIVIDA	X	X	X
COOPERMIBRA	CAMPO MOURÃO	X	X	
COOPERNOBRE	TOLEDO	X	X	
COOPERPONTA	PONTA GROSSA	X	X	
COOPERSUI	LAPA	X	X	X
COOPERTRADIÇÃO	PATO BRANCO	X	X	X
COOPerval	JANDAIA DO SUL	X	X	
COOPLEITE	LONDRINA	X	X	
COOPRAMIL	CAMBARÁ	X	X	
COPACOL	CAFELÂNDIA	X	X	
COPAGRA	NOVA LONDRINA	X	X	
COPAGRIL	MARECHAL CÂNDIDO RONDON	X	X	
COPERCACHACA	ASSIS CHATEAUBRIAND	X	X	

Nome	Cidade	e-mail	Telefônico	Visita pessoal
COPERCANA	NOVA AURORA	X	X	
COPERFLORA	UBIRATÁ	X	X	
COPERGRÃO	LARANJEIRAS DO SUL	X	X	
COPLAR	ADRIANÓPOLIS	X	X	
COPROSSEL	LARANJEIRAS DO SUL	X	X	
COROL	ROLÂNDIA	X	X	
COTRIGUAÇU	CASCADEL	X	X	
CRPL	GUARAPUAVA	X	X	X
FRIMESA	MEDIANEIRA	X	X	
INTEGRADA	LONDRINA	X	X	
LAR	MEDIANEIRA	X	X	
MARIA MACIA COOPERATIVA	CAMPO MOURÃO	X	X	
NOVA PRODUTIVA	ASTORGA	X	X	
PRIMATO	TOLEDO	X	X	
UNICASTRO	CASTRO	X	X	
VALCOOP	LONDRINA	X	X	
WITMARSUM	PALMEIRA	X	X	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os contatos e visitas foram feitos durante os meses de dezembro de 2011 e janeiro de 2012. Houve pouco interesse dos respondentes para com a pesquisa; alguns alegaram falta de tempo ou não se sentiam aptos a responder. Das vinte cooperativas que responderam o questionário somente cinco se identificaram, pois tratava-se de uma alternativa opcional. As respondentes que se identificaram foram: CAPAL - Cooperativa Agroindustrial, CODEPA - Cooperativa de Desenvolvimento Agrário, COLARI - Cooperativa de Laticínios de Mandaguari Ltda, COOPERANTE - Cooperativa Agrícola de Campo do Tenente, COPERSUI - Cooperativa Agroindustrial da Lapa.

As atividades das cooperativas respondentes são predominantemente as que envolvem agricultura, em sua grande maioria (73.68%) prestam serviços como assistência técnica e recepção, secagem, beneficiamento, armazenamento e comercialização de produtos agrícolas, bem como comercialização de insumos pecuários respondem por mais da metade das atividades. Na opção outros, houve uma resposta como “abate e comercialização de ovinos e caprinos” e outra resposta foi “serviço de crédito”. O quadro 12 resume as atividades das cooperativas respondentes. Cabe ressaltar que o respondente poderia optar por mais de uma opção, o que originou 66 respostas.

Tabela 2 - Atividades da cooperativa

Atividade	%
Recepção, secagem, beneficiamento, armazenamento e comercialização de produtos agrícolas	57.89%
Produção e comercialização de sementes	21.05%
Comercialização de insumos agrícolas, como fertilizantes e defensivos	52.63%
Comercialização de peças e implementos	15.79%
Produção e comercialização de rações	26.32%
Comercialização de insumos pecuários, como vacinas e medicamentos veterinários	52.63%
Agroindustrialização integrada e comercialização de aves, suínos e leite	10.53%
Agroindústrias de fécula e amido modificado de mandioca, farinha de trigo, óleo e farelo de soja, óleos vegetais, sucos de frutas, vegetais congelados, empacotados e enlatados, fio de algodão, queijos	0%
Terminal de calcário	15.79%
Comercialização de combustíveis	5.26%
Prestação de serviços, como assistência técnica	73.68%
Supermercado	5.26%
Outro(s). Qual(is)?	10.53%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Dentre as respondentes, apenas doze revelaram seu faturamento anual, sendo que o maior faturamento médio é o da cooperativa 19 (COOP19), R\$ 515.000.000,00 seguido pela cooperativa 4 (COOP4) cooperativa 2 (COOP2) e cooperativa 6 (COOP6). Dentre as mais bem classificadas pelo *WALK[ER]*, ou seja, com maior nível de governança corporativa as cooperativas 2 e 6 apresentaram-se entre as de maior faturamento. A tabela 1 apresenta os faturamentos dos anos de 2009 e 2010 e na última coluna o faturamento médio das cooperativas respondentes.

Tabela 3 - Faturamento das cooperativas (em R\$)

	<i>Cooperativa</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>Médio</i>
1	COOP2	250.000.000,00	254.000.000,00	252.000.000,00
2	COOP4	297.096.929,00	R\$ 311.071.496,00	304.084.212,50
3	COOP5	1.400.000,00	1.500.000,00	1.450.000,00
4	COOP6	178.472.770,00	109.194.801,00	143.833.785,50
5	COOP7	26.072.434,75	40.652.529,40	33.362.482,08
6	COOP9	1.441,64	8.466,78	4.954,21
7	COOP11	1.200,00	560,00	880,00
8	COOP12	17.000.000,00	16.600.000,00	16.800.000,00
9	COOP16	3.500.000,00	2.600.000,00	3.050.000,00
10	COOP18	1.800.000,00	2.200.000,00	2.000.000,00
11	COOP19	490.000.000,00	540.000.000,00	515.000.000,00
12	COOP20	126.776.600,00	129.161.600,00	127.969.100,00

Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Quanto ao número de cooperados, o pesquisador solicitou duas informações: o número total e o número de associado ativos; esta decisão deve-se ao fato de que muitos cooperados não participam das atividades da cooperativa, por diversas razões, como por exemplo o cultivo de suas propriedades, produção baixa por razões climáticas ou próprio desinteresse e até mesmo por serem associados de outras cooperativas, priorizando seus negócios nesta.

O total de respondentes foi de dezenove cooperativas, exceto a cooperativa 17, todas responderam a esta pergunta. Das respondentes destaca-se a cooperativa 18 (COOP18) com 10.000 associados. Essa expressividade não condiz com a governança adotada pela organização, uma vez que não apresentou bons resultados nas dimensões do modelo. Na parte debaixo da tabela 2, alguns dados estatísticos são apresentados, sendo que a soma do número de cooperados ativos é de 20.861. Este dado é importante, uma vez que essa população é a principal afetada pelos princípios e atitudes que norteiam a governança corporativa dentre dessas organizações.

Tabela 4 - número de cooperados por cooperativa

<i>Cooperativa</i>	<i>Total de cooperados</i>	<i>Cooperados Ativos</i>
COOP1	6	6
COOP2	4000	3200
COOP3	132	132
COOP4	985	22
COOP5	150	120
COOP6	772	400
COOP7	1245	1165
COOP8	35	35
COOP9	38	20
COOP10	115	45
COOP11	3140	156
COOP12	132	105
COOP13	280	150
COOP15	102	99
COOP16	25	20
COOP18	10000	10000
COOP19	4046	4012
COOP20	1174	1174
Média	1388,26	1097,95
Mediana	150	120
Desvio padrão	2475,08	2431,64
Mínimo	0	0
Máximo	10000	10000
Soma	26377	20861

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à natureza dos empreendimentos dos cooperados houve predominância da área agrícola, em média 43%. Apenas 7,5%, em média, do total de respondentes atuam exclusivamente com pecuária, significa que em sua grande maioria quando são pecuaristas utilizam também a forma agrícola como complemento da renda de seus empreendimentos. A tabela 3 detalha os valores médios atribuídos ao conjunto de respondentes.

Tabela 5 - Natureza dos empreendimentos dos cooperados

Resposta	Valor médio (%)	Desvio padrão (%)
Exclusivamente Agrícola	43.68	37.3
Principalmente Agrícola com Pecuária como atividade secundária	20.25	30.97
Agrícola e Pecuária de forma equilibrada	14	31.02
Principalmente Pecuária com Agrícola como atividade secundária	16.75	33.1
Exclusivamente Pecuária	7.5	23.14

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a coleta dos dados, foi feita a contagem das pontuações obtidas pelas cooperativas agropecuárias. Por meio da escala Likert (cinco pontos), foram estabelecidas de 1 (Min) e 5 (Max) em cada indicador de cada uma das dimensões e no final cada dimensão obtém sua pontuação mínima e máxima conforme está demonstrado no quadro 15. Cabe ressaltar que a dimensão transparência é composta de dezesseis indicadores, a dimensão equidade quinze, a dimensão prestação de contas dez, e a dimensão responsabilidade corporativa vinte e oito indicadores.

Quadro 14 - Definições das dimensões quanto à escala

Dimensão	Menor	Maior	Min/Max
Transparência	16	80	Max
Equidade	15	75	Max
Prestação de Contas	10	50	Max
Responsabilidade Corporativa	28	140	Max

Fonte: Dados da pesquisa.

Definida a amostra por meio do retorno dos questionários de 20 cooperativas agropecuárias, apresentam-se a seguir os dados coletados dos indicadores propostos para cada dimensão.

Tabela 6 - Pontuação das dimensões obtidas pelos indicadores

COOPERATIVAS	DIMENSÕES			
	TRANSPARÊNCIA	EQUIDADE	PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESP. CORPORATIVA
COOP1	65	64	48	98
COOP2	80	61	43	131
COOP3	78	65	50	140
COOP4	79	53	32	100
COOP5	58	43	37	88
COOP6	75	70	47	109
COOP7	72	61	42	87
COOP8	61	63	47	117
COOP9	54	54	47	98
COOP10	68	61	44	116
COOP11	55	51	34	91
COOP12	56	45	41	106
COOP13	38	43	30	97
COOP14	73	62	38	102
COOP15	60	59	44	117
COOP16	70	70	45	92
COOP17	76	63	49	133
COOP18	40	46	33	89
COOP19	69	53	37	119
COOP20	71	57	43	113

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

As cooperativas obtiveram suas respectivas pontuações por meio das respostas obtidas pelo questionário. Dessa maneira os dados ficam possíveis de rodar no *software WALK[ER]*, pois as cooperativas agropecuárias podem ser ordenadas estabelecendo a relação de superação entre as alternativas, resolvendo um problema $P\gamma$, ou seja, de ordenamento.

4.2 CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O SOFTWARE WALK[ER] PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS POR MEIO DE UM EXEMPLO DE APLICAÇÃO

A fim de elucidar a interpretação dos dados gerados pela utilização do *software WALK[ER]*, esta seção aborda aspectos relevantes dos dados oriundos das simulações realizadas nas dimensões e critérios escolhidos.

Para compreensão do problema, Frega (2009, p. 58) estabelece as seguintes definições:

- Critérios: são parâmetros pelos quais as escolhas serão avaliadas.
- Alternativas: cada uma das soluções que atendam aos critérios.

- Pesos: os pesos com que serão avaliados os critérios.
- Decisor: indivíduo racional que definiu os critérios e pesos.

No mês de novembro de 2011, durante uma aula expositiva da disciplina Teoria da Decisão (TD), com o Professor Dr. José Roberto Frega, realizada por meio Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR, foi exposto um problema de decisão de escolha de um automóvel na qual a turma, composta por seis alunos, estabeleceu critérios e pesos para cada uma das alternativas conforme o quadro 13.

Quadro 15 - Exemplo de problema de decisão.

ALTERNATIVAS	CRITÉRIOS E PESOS (w)				
	PREÇO	CONFORTO	DESEMPENHO	SERV TECNICO	CONFIABILIDADE
Pajero	180000	8	8	8	9
citroen	40000	7	7	5	6
Renault Sandero	30000	6	5	6	7
Volkswagen fusca	10000	5	4	9	10
Volvo S40	90000	9	8	10	10
BMW X5	220000	10	8	8	9

Fonte: estudo realizado na disciplina Teoria da Decisão – PPGADM UFPR (2011).

A partir desse exemplo, definem-se alguns aspectos do espaço GAIA[3D]. Os critérios são representados por círculos na cor verde. De acordo com Lemos (2010 p. 146), “o círculo vermelho identificado com “w” representa a projeção do vetor de pesos no espaço tridimensional”. As alternativas são representadas por cores amarelas e azuis passando por tons cinza. As alternativas que possuem tons de amarelo mais forte são as que atendem de melhor forma os critérios apresentados (FREGA, 2009). O ponto preto representa a origem do centro dos eixos ortogonais X, Y e Z.

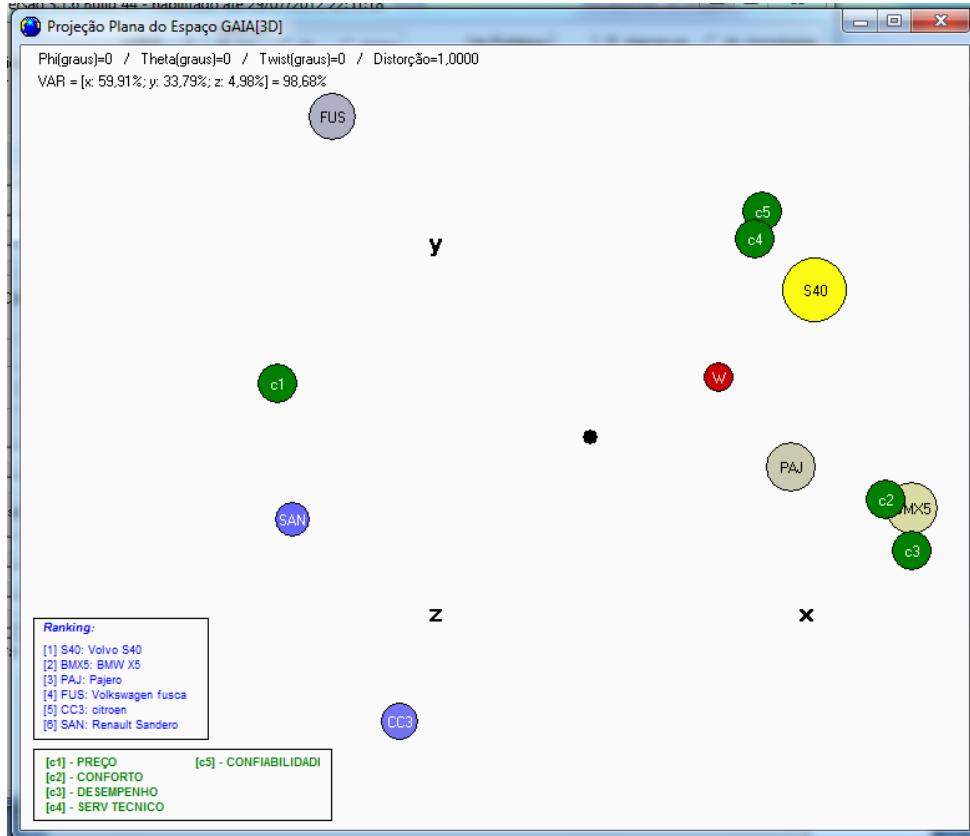


Figura 3 - Espaço GAIA[3D] para exemplo dos carros

Fonte: Estudo de caso disciplina TD UFPR (2011).

Percebe-se neste caso que a alternativa Volvo S40 é a melhor. Outra observação importante na figura acima é que as alternativas aproximam-se dos critérios aos quais melhor se encaixam, a opção CC3, SAN e FUS estão alinhadas verticalmente com o Critério 1, preço e a alternativa BMW X5 encontra-se entreposta pelos critérios conforto e desempenho.

A variância explicada do sistema foi de 98,68% (canto superior direito) o que significa uma representação adequada do problema. Essa colaboração deve-se à criação Espaço GAIA[3D]. De acordo com Frega (2008 apud LEMOS, 2010, p. 151), “quando se fala em variância explicada do sistema GAIA[3D], fala-se em porção da variância total que conseguiu ser representada pelos três componentes centrais de maior magnitude”, neste caso essa autora refere-se aos eixos ortogonais xyz gerados num espaço tridimensional, o que aumenta a variância explicada em relação ao Espaço GAIA tradicional, uma vez que este é bidimensional.

Outra análise a ser feita é a variância nos eixos. De acordo com Frega (2010), uma variância abaixo dos 60% apresenta comportamento idiossincrático, já variâncias não raramente superiores a 90% são de um sistema com elevada comunalidade. Na representação

da Figura 4, observa-se o comportamento idiossincrático, em que nenhum dos três componentes centrais apresenta variância explicada acima de 60%. Neste caso, as alternativas apresentam-se distribuídas uniformemente no plano.

Ao utilizar o passeio aleatório, em que o *software WALK[ER]* faz 5.000 simulações objetivando a classificação das alternativas, verifica-se por meio da Tabela 5, o número de vezes que cada alternativa ocupou cada posição; dessa maneira observa-se a consistência das alternativas, sendo considerada melhores aquelas que mais vezes ocuparam a primeira posição.

Tabela 7 - Espaço de soluções para o problema

<i>Alternativa</i>	<i>Pos 1</i>	<i>Pos 2</i>	<i>Pos 3</i>	<i>Pos 4</i>	<i>Pos 5</i>	<i>Pos 6</i>
PAJ	0	352	3487	994	124	44
CC3	1	95	125	963	2418	1399
SAN	0	1	105	94	1611	3190
FUS	70	1344	349	2283	731	224
S40	4907	91	2	1	0	0
BMX5	23	3118	933	666	117	144

Fonte: Estudo de caso disciplina TD UFPR (2011).

Para facilitar a visualização, Frega (2008) adotou a representação por meio de um mapa perceptual baseado em intensidade de cores, em cada quadrado é representado o número de vezes que cada alternativa ocupa cada posição assumindo uma cor mais amarelada, já o ponto vermelho representa a moda de cada alternativa. Frega (2008 p. 126) explica:

é oportuno ressaltar que esse tipo de representação é uma das contribuições originais do presente trabalho, ao lado de todas as técnicas que levaram a sua construção, no intuito de fornecer uma forma alternativa e mais adequada à percepção humana das condições de incerteza na decisão

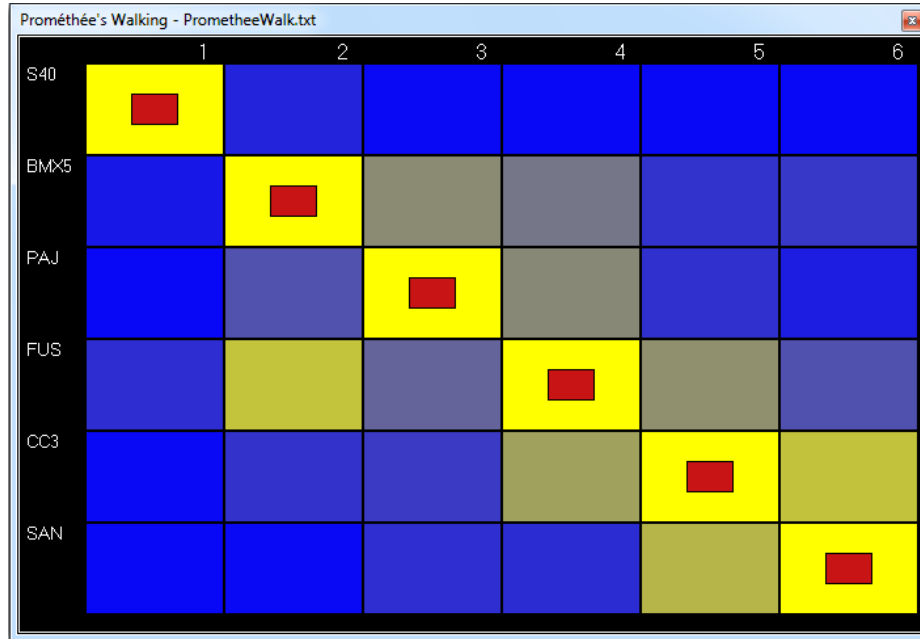


Figura 4 - mapa perceptual decorrente da classificação

Fonte: Estudo de caso disciplina TD UFPR (2011).

Observa-se novamente, porém por meio do mapa perceptual, a consistência da alternativa S40. As demais alternativas ocuparam posições diferentes na rotação de dados, ainda assim é fácil identificar que as alternativas SAN e CC3 ocuparam as últimas posições em toda simulação e que, a alternativa Fusca (FUS), apesar de apresentar-se na quarta posição, ocupou a segunda posição um número expressivo de vezes.

4.3 RESULTADOS E ANÁLISES DA APLICAÇÃO DO MODELO PARA CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS SEGUNDO AS DIMENSÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para explicar Governança Corporativa, os quatro princípios descritos no código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGG foram transformados em critérios, sendo eles: (c1) Transparência, (c2) Equidade, (c3) Prestação de Contas e (c4) Responsabilidade Corporativa. Ao serem colocados no *WALK[ER]* todos foram maximizados, ou seja quanto maior, melhor Governança Corporativa. A figura 6 revela a relação de superação entre as alternativas por meio de grafos.

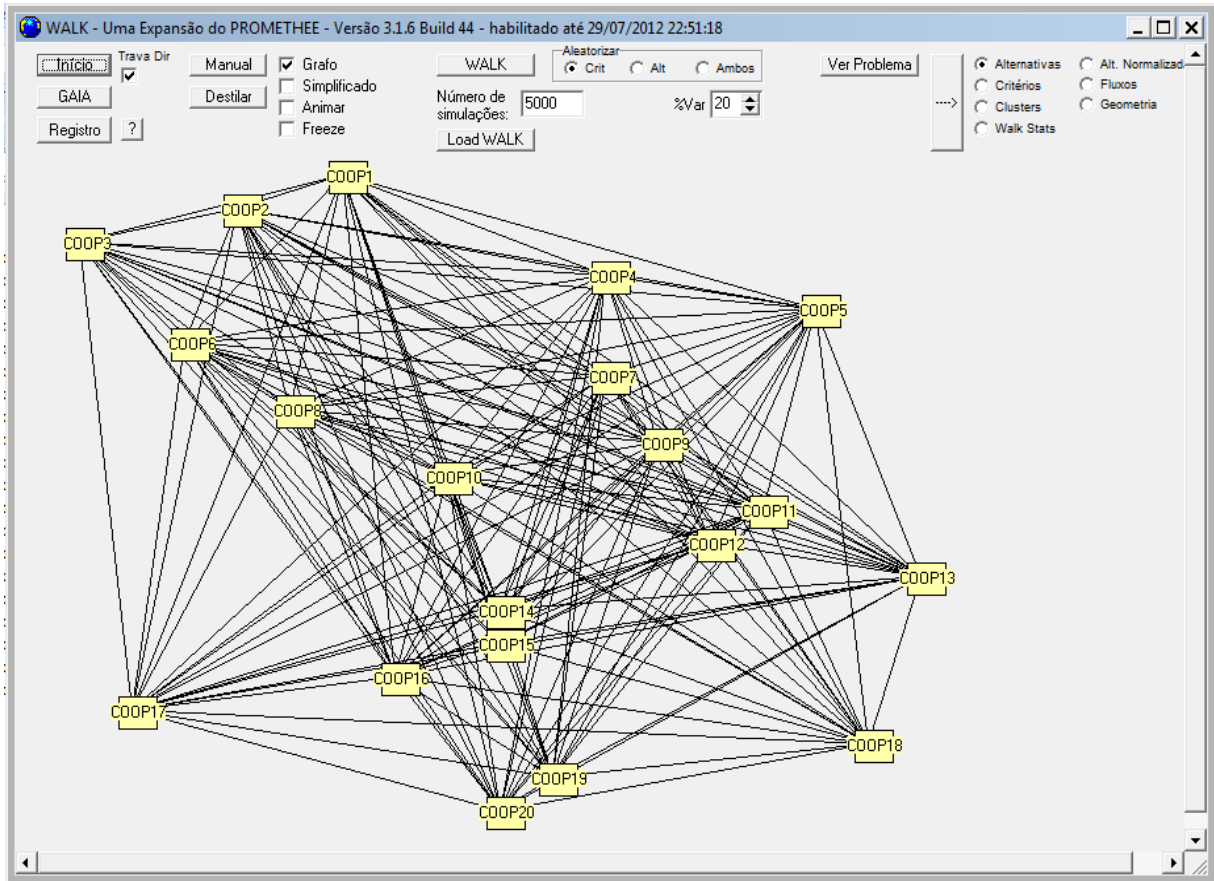


Figura 5 - Representação por meio de grafos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura acima, apresentam-se as relações de superação entre as alternativas, de acordo com Frega (2008, p. 119), “os nós dos grafos são alternativas e os vértices são as relações de superação encontradas”. No modelo proposto a cooperativa 3 (COOP3) é a alternativa preferida, o que significa dizer que é a cooperativa com maior nível de Governança Corporativa. As alternativas COOP 14 e COOP15 encontram-se no mesmo nível não havendo, portanto, relação de superação entre elas. A pior alternativa é a COOP13, ou seja, a que demonstra menor nível de governança corporativa.

A representação do Espaço GAIA[3D] (Figura 6), corrobora com a representação por meio de grafos. Percebe-se neste modelo um alinhamento das dimensões Transparência, Equidade, Prestação de contas e Responsabilidade Corporativa. Estas dimensões encontram-se no eixo X, que tem a variância explicada maior que 60%, revelando um padrão comunal, item importante para o modelo.

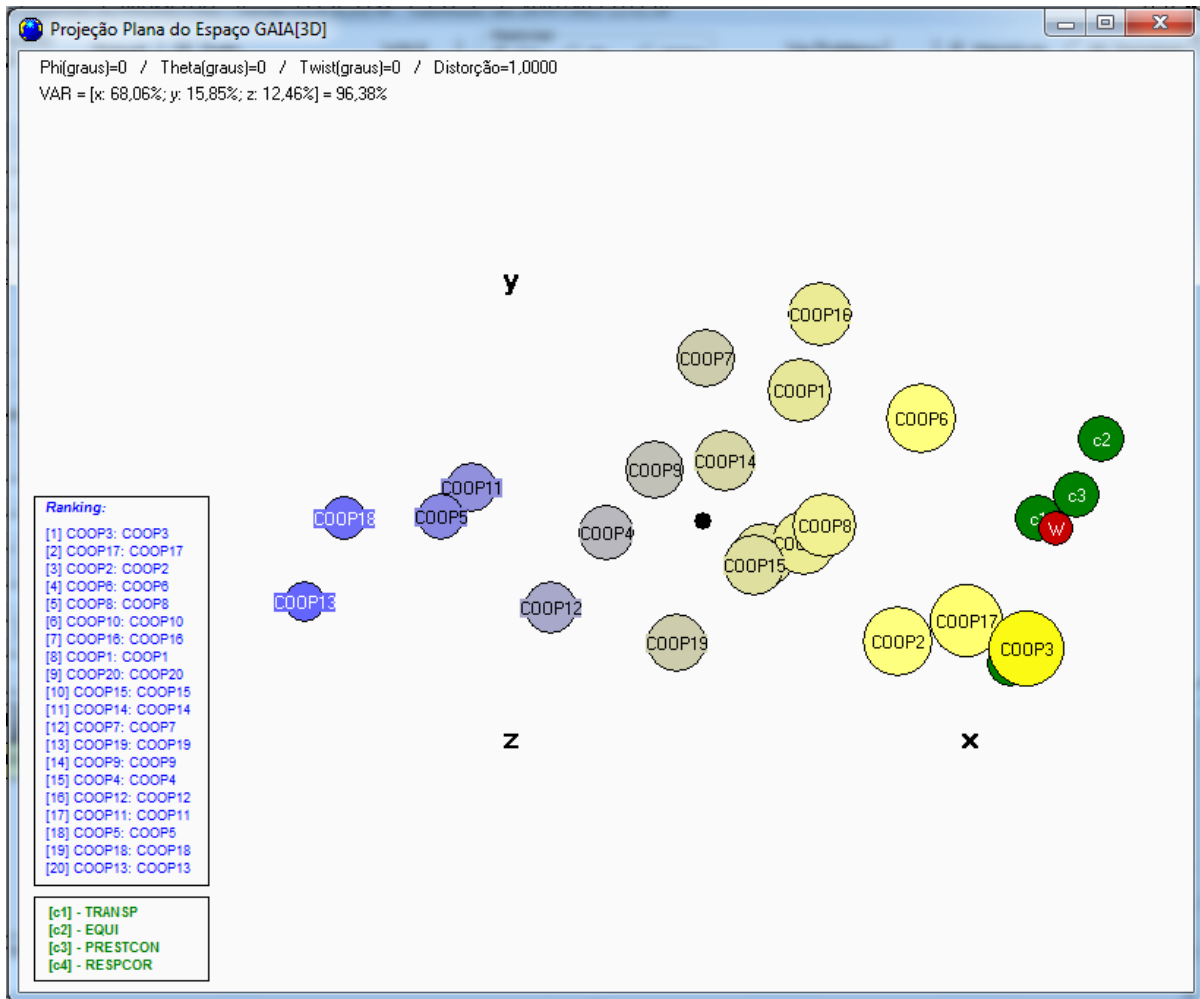


Figura 6 - Representação do Espaço GAIA[3D] para as quatro dimensões.

Fonte: Dados da pesquisa.

A representação do Espaço GAIA[3D] demonstra a alternativa COOP3 como mais bem classificada, seguida pelas alternativas COOP17, COOP2 e COOP6, que são as alternativas de cor mais amarelada. A cooperativa 3 (COOP3) apresenta-se próxima à dimensão quatro (c4), responsabilidade corporativa, o que significa dizer que esta cooperativa tem boas práticas de governança corporativa nessa dimensão. No extremo oposto, com coloração mais azulada, a Cooperativa 13 (COOP13) e a Cooperativa 18 (COOP18) são as mais mal classificadas no *ranking*, significando baixo grau de governança corporativa.

A variância explicada do modelo foi de 96,38%, o que representa um modelo consistente, pois é considerada de elevada comunalidade ao representar o sistema (FREGA, 2010).

É interessante observar a proximidade dos critérios c1, c2 e c3, representados por círculos verdes. Este modelo revela um padrão comunal dessas dimensões, ou seja, quando há melhora numa dimensão, há melhora nas outras dimensões; quando há piora em qualquer

destas dimensões as outras tendem a piorar. No entanto, não houve necessidade de eliminação de nenhum dos critérios uma vez que as distâncias, mesmo quando menores que 1, não se aproximam de zero, o que, segundo Lemos (2010), pode torná-los tão parecido a ponto de estarem representando a mesma coisa, ainda que não sejam.

Quadro 16 - Distância dos critérios.

Nome	Codigo	Nome	Código	Dist
TRANSP	c1	EQUI	c2	1,0566
TRANSP	c1	PRESTCON	c3	1,3761
TRANSP	c1	RESPCOR	c4	1,3086
EQUI	c2	PRESTCON	c3	0,9946
EQUI	c2	RESPCOR	c4	1,5213
PRESTCON	c3	RESPCOR	c4	1,3267

Fonte - Dados da pesquisa.

O único par de critérios com distância abaixo de 1 é Equidade (EQUI) e Prestação de Contas (PRESTCON) igual a 0,9946, o que significa dizer que são critérios mais próximos entre si. Por outro lado, o par de critérios mais distante é Equidade (EQUI) e Responsabilidade Corporativa (RESPCOR) com 1,5213. Percebe-se que nenhum dos critérios apresentou comportamento excessivamente semelhante, pois, de acordo com Lemos (2010, p. 148):

quando as distâncias são maiores que 1 e menores que 3 os indicadores [...] não possuem uma distância tão próxima que os façam ter um comportamento excessivamente semelhante a outro indicador e também não apresentam uma distância tão grande que os faça ter um comportamento idiossincrático

A Tabela 8 descreve a utilização do passeio aleatório, com 5.000 simulações realizadas pelo *WALK[ER]*, é possível observar a quantidade de vezes que cada alternativa ocupou em cada posição do *ranking*.

Tabela 8 - Espaço de soluções para o problema das cooperativas agropecuárias

COOPERATIV A	Posição																			
	Pos 1	Pos 2	Pos 3	Pos 4	Pos 5	Pos 6	Pos 7	Pos 8	Pos 9	Pos 10	Pos 11	Pos 12	Pos 13	Pos 14	Pos 15	Pos 16	Pos 17	Pos 18	Pos 19	Pos 20
COOP1	0	0	2	87	407	871	668	973	749	546	226	298	168	6	0	0	0	0	0	0
COOP2	1	155	2388	1484	492	170	278	22	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COOP3	4816	159	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COOP4	0	0	1	0	27	16	24	53	47	55	134	218	576	917	1629	1224	56	24	0	0
COOP5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	78	1304	3390	142	86
COOP6	184	693	1597	2285	182	16	30	10	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COOP7	0	0	0	0	0	6	72	63	365	450	557	988	1086	1024	259	129	2	0	0	0
COOP8	0	0	18	393	1875	1011	934	285	164	126	81	73	41	0	0	0	0	0	0	0
COOP9	0	0	0	0	0	5	17	12	37	121	501	325	1076	909	1783	214	1	0	0	0
COOP10	0	0	0	7	748	1918	784	1382	127	33	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COOP11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	359	3280	1362	0	0
COOP12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	13	44	132	253	1205	2995	353	4	0	0
COOP13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	113	635	4246
COOP14	0	0	0	0	3	154	144	225	421	755	1444	999	680	144	32	0	0	0	0	0
COOP15	0	0	0	0	11	23	618	538	1169	948	627	703	131	233	0	0	0	0	0	0
COOP16	0	26	123	547	1152	492	653	414	359	477	380	253	86	32	7	0	0	0	0	0
COOP17	0	3968	846	181	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COOP18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	108	4224	669
COOP19	0	0	0	17	21	37	102	202	270	244	532	983	1025	1483	85	0	0	0	0	0
COOP20	0	0	0	0	77	282	677	822	1280	1242	504	117	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

As únicas cooperativas agropecuárias que ocuparam a primeira posição no *ranking* em algum momento da simulação foram as cooperativas número 2, cooperativa 3, e cooperativa 6, destacando-se neste cenário a cooperativa 3 (COOP3) com 4.816 ocupações na primeira posição, essa cooperativa obteve maior nível de governança corporativa, principalmente na dimensão responsabilidade corporativa em que todas as respostas foram o nível mais alto da escala. É importante a observação da cooperativa 17, que, embora não tenha ocupado a primeira posição do *ranking* em nenhum momento da simulação, ocupou de maneira significativa a segunda posição, 3.968 vezes, mantendo consistência na variação de suas posições tendo ocupado apenas até a 5ª posição no passeio aleatório.

Essas cooperativas com melhor resultado, apresentaram as respostas mais elevadas nos quatro princípios de governança corporativa, percebe-se que estas cooperativas seguem os preceitos utilizados pelas empresas com alta governança corporativa listadas no Novo Mercado (NM) da BM&FBOVESPA, observa-se que a cooperativa 2 e a cooperativa 6, obtiveram o terceiro e quarto maior faturamento, o que demanda maior grau de transparência e prestação de contas, a cooperativa 3, apesar de não responder o faturamento, desenvolve sete das 12 atividades propostas na pergunta treze (13) explicitando grandeza, pois cooperativas menores não comercializam tantas atividades. Os diretores, respondentes do questionário, da cooperativas 2 e 6 têm nível de escolaridade de pós graduação, já a cooperativa 3, foi respondida pelo gerente administrativo, com nível superior. O entendimento da responsabilidade da cooperativa perante seus associados no que tange governança corporativa, passa pelos bancos escolares de nível superior, denotando maior preocupação por quem esta em níveis de comando.

Na direção oposta as primeiras colocações, encontra-se consistentemente na última posição a cooperativa número 13, seu pior resultado foi na dimensão transparência, em que obteve apenas 47,50% do total da pontuação existente. Outra cooperativa que apresenta um dos piores desempenhos em governança corporativa é a cooperativa 18 (COOP18), assumindo por vezes a última posição e apresentando forte permanência na penúltima posição do *ranking*, seu resultado deve-se a baixa pontuação na dimensão responsabilidade corporativa, em que obteve a menor soma entre as cooperativas agropecuárias.

Por meio do mapa perceptual pode-se verificar, por meio da intensidade das cores, a variação de posicionamento que cada cooperativa ocupou nas classificações do modelo.

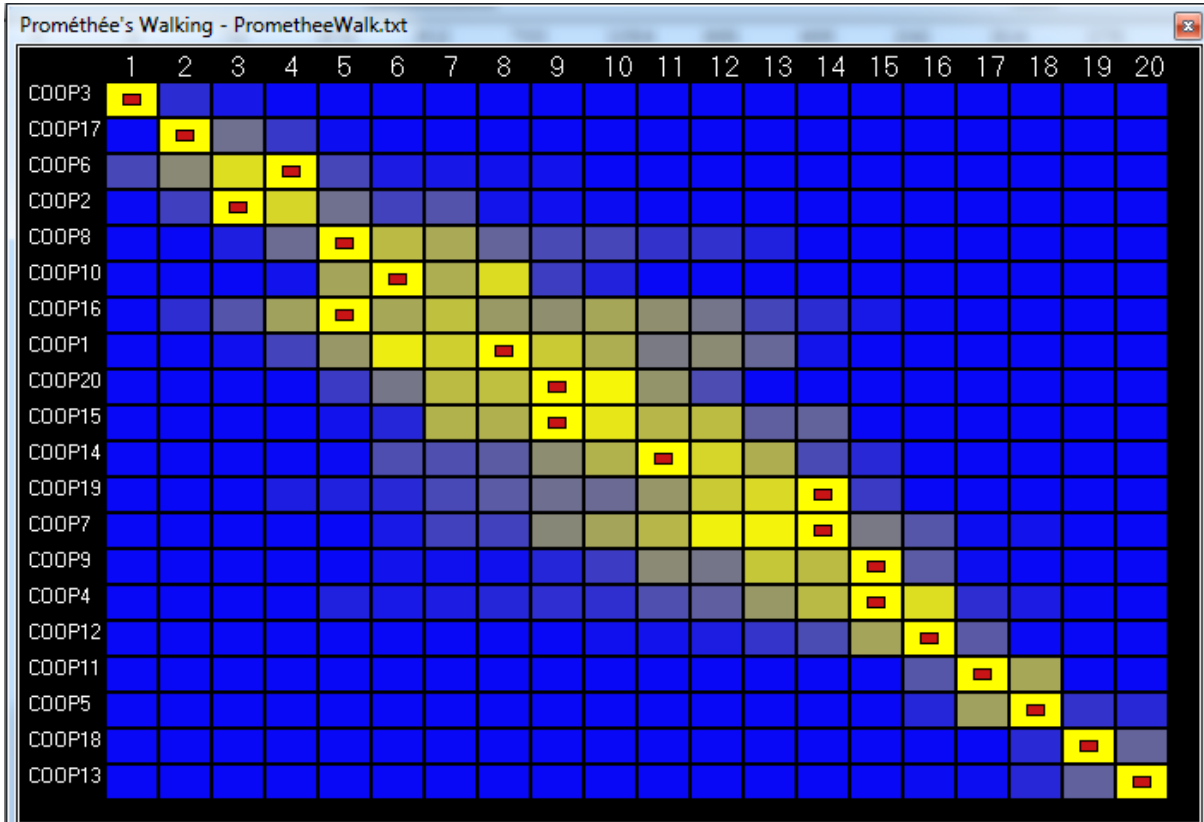


Figura 7 - Mapa perceptual WALK© das cooperativas

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a representação acima, observa-se a consistência da cooperativa 3 classificada na primeira posição. De acordo com Lemos (2010), para assumir um padrão comunal deve existir tendência de uma linha diagonal de ocupação dos postos para cada alternativa. Nota-se que há uma coloração horizontal acentuada no decorrer deste conjunto de cooperativas, o que significa uma variabilidade grande nas posições ocupadas por estas alternativas, revelando sensibilidade aos valores dos parâmetros que constituem as dimensões. Na realidade estas formações revelam a formação de *clusters*, ou seja, conjunto de alternativas que apresentam padrões semelhantes. No *WALK[ER]*, pode-se dizer que são alternativas com pouco distanciamento entre si próprias. O software atribuiu ao modelo quatro *clusters* entre as cooperativas agropecuárias:

- *Cluster 1*: COOP4, COOP5, COOP11, COOP12, COOP13 e COOP18, estabelecidas nas últimas posições do *ranking*.
- *Cluster 2*: COOP1, COOP6, COOP7, COOP14, COOP16, encontram-se na parte intermediária do mapa, com pouca dispersão horizontal.
- *Cluster 3*: COOP2, COOP3 e COOP17, assumem as primeiras posições do *ranking*. ;

- *Cluster 4*: COOP8, COOP9, COOP10, COOP15, COOP19 e COOP20, distribuem-se na parte intermediária do mapa e apresentam maior dispersão entre as posições.

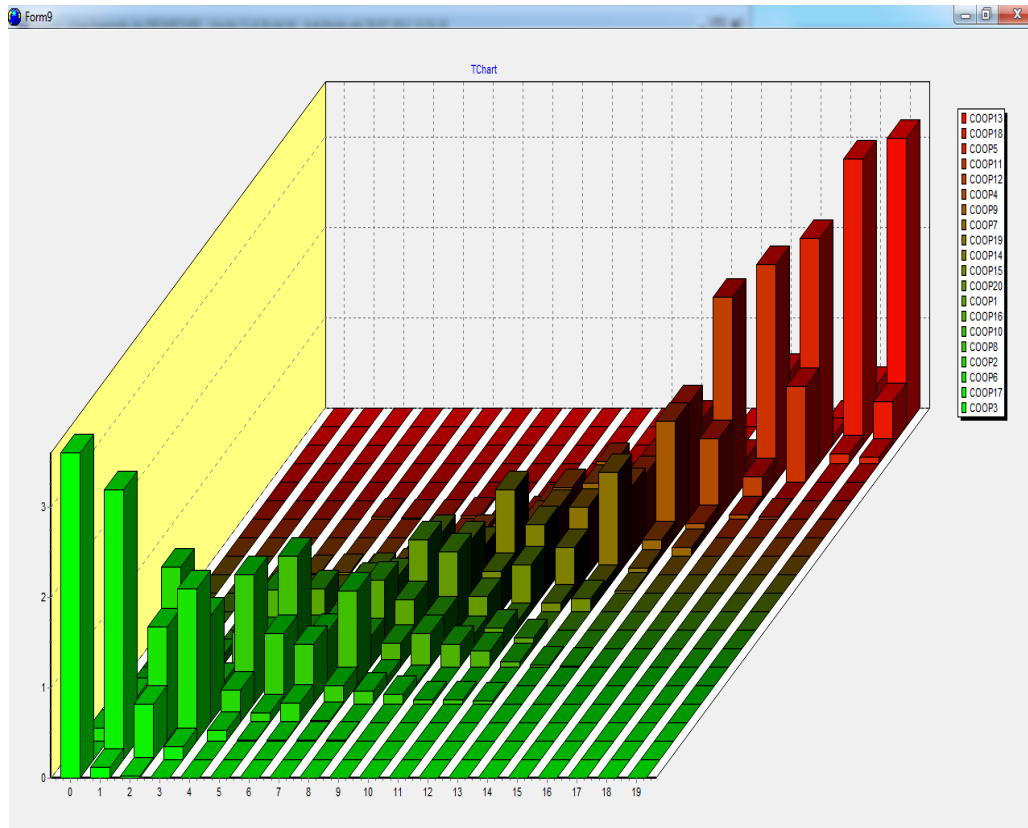


Figura 8 - Relevô WALK© para caso das cooperativas

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Figura 8, obtêm-se algumas observações:

- dominância da cooperativa COOP3 na primeira posição;
- cooperativa COOP17 bem consolidada na segunda posição;
- elevada dispersão das cooperativas COOP16, COOP1, COOP20, COOP15, COOP14, COOP19 e COOP7;
- consistência das cooperativas COOP13 e COOP18 na última e penúltima posição respectivamente.

A dominância da COOP3 acontece pela sua pontuação na dimensão responsabilidade corporativa. Essa dimensão contém maior pontuação máxima perante as demais e a COOP3 demonstrou um alto nível de responsabilidade corporativa ao incorporar ações de ordem

ambiental e social em suas operações, bem como envidar esforços para os interesses da própria cooperativa, demonstrado pelas diretrizes estratégica e escolha de seus membros com foco na competência e perfil voltado para sua necessidade.

A cooperativa 3, identificou-se no questionário, localizada no município de Mangueirinha, a CODEPA tem cento e trinta e dois (132) cooperados ativos e desenvolve atividades de recepção, armazenagem, beneficiamento e armazenamento de produtos agrícolas, comercializa sementes e insumos agrícolas, rações e insumos agropecuários, além de um terminá calcário e serviços de assistência técnica.

Da mesma forma a COOP17 tem elevada pontuação em todas as dimensões, destacando-se na dimensão prestação de contas, como 98% das respostas em nível máximo, caracterizando seu elevado nível de prestação de contas por parte do que está acontecendo na cooperativa e seus agentes.

As cooperativas com elevada dispersão obtiveram por momentos, em alguma das dimensões uma pontuação abaixo do comportamento esperado em relação às demais dimensões.

Nos casos da COOP13 e COOP18, o baixo nível em todas as dimensões, demonstrada pela falta de mecanismos de governança corporativa levou-as a ocupar as últimas posições. A cooperativa 13, desenvolve somente a atividade de assistência técnica e conta duzentos e oitenta (280) cooperados sendo cento e cinquenta (150) ativos. É provável que quase a metade (46,43%) dos cooperados não negociem com a cooperativa devido a baixa governança corporativa. O caso da cooperativa 18 é preocupante, ao se tratar da cooperativa com maior número de associados, dez mil (10.000), esta cooperativa desenvolve como atividade a agro industrialização o que demanda unidades fabris e conseqüentemente maior complexidade estrutural, a baixa governança neste caso pode ser muito prejudicial, não só para os cooperados mais para a organização, uma vez que desvios de conduta e o comportamento oportunista por parte dos agentes pode emergir devido a falta de controle oriundo dos princípios de governança corporativa.

O *ranking* fornecido pelo *software WALK[ER]* é gerado a partir da relação de superação entre as alternativas, solucionando um problema $P\gamma$ (ordenação) determinando par a par suas relações de dominância, resolvendo dessa forma, o problema de escalas descrito por Frega (2008) normalmente representada por dados estatísticos como a média. O quadro 18 mostra as alternativas e suas respectivas posições.

Quadro 17 - Cooperativas e suas respectivas posições

Classificação WALK©	Cooperativas
1	COOP3
2	COOP17
3	COOP2
4	COOP6
5	COOP8
6	COOP10
7	COOP16
8	COOP1
9	COOP20
10	COOP15
11	COOP14
12	COOP7
13	COOP19
14	COOP9
15	COOP4
16	COOP12
17	COOP11
18	COOP5
19	COOP18
20	COOP13

Fonte: Dados da pesquisa.

As cooperativas que apresentaram maior aproximação no comportamento em relação às dimensões propostas, ou seja, pares de alternativas com menor distanciamento geométrico estão descritas no Quadro 18.

Quadro 18 - Cooperativas com comportamentos aproximados

Nome	Nome	Distancia
COOP3	COOP17	0,121
COOP8	COOP15	0,148
COOP10	COOP15	0,200
COOP13	COOP18	0,252
COOP2	COOP19	0,256
COOP10	COOP20	0,267
COOP8	COOP10	0,268
COOP6	COOP16	0,274
COOP10	COOP17	0,312
COOP2	COOP17	0,322

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto menor a distância, mais próximas estão as alternativas entre si e seus movimentos no Espaço GAIA [3D]. Essa aproximação possibilita a formação de *clusters*. Já

o Quadro 19 apresenta as dez maiores distâncias em relação de comportamento entre cooperativas agropecuárias.

Quadro 19 - Pares de cooperativas com maior distanciamento

Nome	Nome	Distancia
COOP4	COOP18	0,915
COOP3	COOP13	0,923
COOP13	COOP16	0,938
COOP5	COOP16	0,949
COOP5	COOP13	0,953
COOP4	COOP13	0,965
COOP12	COOP16	0,969
COOP4	COOP8	0,974
COOP7	COOP13	0,991
COOP4	COOP9	1,044

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que, apesar de estarem em lado completamente opostos na classificação, a Cooperativa 3 (COOP3) e a Cooperativa 13 (COOP13) não apresentam o maior distanciamento entre os pares de alternativas, embora estejam entre as dez piores relações. A Cooperativa 4 (COOP4) e a Cooperativa 9 (COOP9) apresentam maior distanciamento. O que significa dizer que seus comportamentos são extremamente diferentes em relação às dimensões propostas. Nesse caso específico, estas cooperativas ocupam posições muito distantes no Espaço GAIA[3D].

É importante ressaltar que o modelo apresenta um padrão comunal, não havendo grandes disparidades, como pode ser observado na Figura 7 Espaço GAIA[3D].

Já o distanciamento das cooperativas agropecuárias em relação às dimensões propostas são apresentadas.

Tabela 9 - distanciamento entre cooperativas e dimensões do modelo

Nome	c1 - TRANSP	c2 - EQUI	c3 - PRESTCON	c4 - RESPCOR
COOP1	1,3729	1,2864	1,1853	1,5426
COOP2	1,0724	1,3806	1,3958	1,0421
COOP3	1,1451	1,2865	1,128	0,8884
COOP4	1,1955	1,661	1,8263	1,5957
COOP5	1,5595	1,8678	1,6611	1,7243
COOP6	1,1693	1,082	1,2222	1,3879
COOP7	1,2621	1,3956	1,4475	1,6957
COOP8	1,4352	1,3067	1,2185	1,2647
COOP9	1,5933	1,5929	1,2699	1,5755
COOP10	1,2649	1,3246	1,3006	1,237

Nome	c1 - TRANSP	c2 - EQUI	c3 - PRESTCON	c4 - RESPCOR
COOP11	1,5268	1,6167	1,6804	1,6133
COOP12	1,5589	1,7974	1,4953	1,4683
COOP13	1,869	1,8834	1,8854	1,6353
COOP14	1,2126	1,3407	1,5634	1,4857
COOP15	1,4352	1,4033	1,323	1,2447
COOP16	1,3289	1,1485	1,3611	1,6582
COOP17	1,1555	1,3171	1,1408	0,9956
COOP18	1,8006	1,7784	1,7573	1,6856
COOP19	1,2888	1,5778	1,5936	1,2337
COOP20	1,2106	1,443	1,3463	1,2904

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS POR DIMENSÃO – UMA ANÁLISE DOS FLUXOS LÍQUIDOS

A matriz de fluxos líquidos é gerada pelo *software WALK[ER]*, de acordo com Frega (2010 p. 15):

O sistema efetua as operações necessárias a partir dos critérios lidos e dos valores de cada critério para cada uma das alternativas apresentadas e monta uma matriz de preferências, resultando, para cada alternativa, no seu fluxo positivo ($\phi+$), no seu fluxo ($\phi-$), no seu fluxo representado como $\phi^{liq} = \phi+ - \phi-$.

A Tabela 10 contém os valores dos fluxos de cada alternativa e na última coluna o fluxo normalizado, o resultado é a superação das alternativas, proporcionando uma ordenação, classificando-as.

Tabela 10 - Matriz de fluxos

	fi+	fi-	fi	finorm
COOP3	8,33	0,11	8,22	1,000
COOP17	6,95	0,26	6,7	0,915
COOP2	5,87	0,75	5,11	0,826
COOP6	5,8	0,69	5,11	0,826
COOP8	4,25	1,35	2,9	0,703
COOP10	3,77	1,25	2,52	0,681
COOP16	4,39	1,98	2,41	0,675
COOP1	3,82	1,8	2,02	0,653
COOP20	3,3	1,69	1,6	0,630
COOP15	3,26	1,97	1,29	0,613
COOP14	2,88	2,4	0,48	0,567
COOP7	2,67	2,91	-0,24	0,527
COOP19	2,72	3,03	-0,31	0,523
COOP9	2,23	3,62	-1,39	0,463
COOP4	2,34	4,5	-2,16	0,420

	fi+	fi-	fi	finorm
COOP12	1,39	4,95	-3,56	0,341
COOP11	0,58	6,31	-5,74	0,220
COOP5	0,52	6,92	-6,4	0,183
COOP18	0,14	9,03	-8,89	0,044
COOP13	0,18	9,86	-9,68	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A relação de superação de uma alternativa sobre a outra de maneira sucessiva foi estabelecida em função do fluxo líquido (fi) das alternativas.

O sistema oferece a opção “fluxos” na qual se obtêm os valores dos fluxos para cada dimensão; sendo assim, pode-se gerar uma classificação para cada dimensão proposta no modelo, pois demonstram a preferência de uma cooperativa em relação à outra. A importância desta análise deve-se ao fato de que a cooperativa que assume melhor resultado no modelo geral, pode estar fragilizado em alguma dimensão, demonstrando dessa forma, onde pode ser melhorado a fim de atingir maior grau de governança corporativa. Assim, pode-se ainda verificar, alternativa por alternativa, quais são seus melhores e piores resultados por dimensão, detectando onde deve haver melhora, bem como onde existe destaque positivo.

De acordo com Frega (2010 p. 16), “o paradigma da ordenação é estabelecido sobre os fluxos líquidos, de tal sorte que a alternativa que apresente o maior fluxo líquido é preferível a uma que apresente um fluxo líquido menor”. Sendo assim, pode-se estimar dentre as cooperativas os resultados obtidos pela relação de superação das alternativas.

Tabela 11 - Fluxos líquidos para dimensão transparência

Posição	NomeAlt	Valor
1º	COOP2	7,190
2º	COOP4	6,714
3º	COOP3	6,238
4º	COOP17	5,285
5º	COOP6	4,809
6º	COOP14	3,857
7º	COOP7	3,381
8º	COOP20	2,904
9º	COOP16	2,428
10º	COOP19	1,952
11º	COOP10	1,476
12º	COOP1	0,047
13º	COOP8	-1,857
14º	COOP15	-2,333
15º	COOP5	-3,285
16º	COOP12	-4,238

Posição	NomeAlt	Valor
17º	COOP11	-4,714
18º	COOP9	-5,190
19º	COOP18	-11,857
20º	COOP13	-12,809

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão **transparência**, a cooperativa 2 (COOP2) obteve melhor resultado, identificando-se como a cooperativa com maior transparência, mais próxima deste critério, como pode ser observado no Espaço GAIA[3D], buscando no questionário esta cooperativa foi a única que obteve todas as respostas no maior nível, sendo portanto a que mais disponibiliza seus resultados e ações aos cooperados, indo além proporcionando entendimento ao fazer isso de maneira clara, abrangente e tempestiva; a segunda no critério transparência foi a cooperativa 4 (COOP4), diferenciando-se na política de contribuição voluntária, na qual não há plena concordância de sua adoção, ou não está totalmente clara aos usuários. Já a cooperativa 3 (COOP3), primeira colocada no *ranking* geral, tem o fluxo estabelecido na terceira posição na dimensão transparência, disponibilização das informações aos cooperados é o principal problema desta cooperativa. A partir da décima terceira posição, os fluxos são negativos, ou seja, distantes dessa dimensão, sendo destaque nesse caso a cooperativa 13 e a cooperativa 18. No entanto o comportamento mais interessante é o da cooperativa 4, que apresenta um fluxo positivo nesta dimensão, assumindo a segunda posição; esta cooperativa apresenta fluxo negativo em todas as demais dimensões.

Tabela 12 - Fluxos líquidos para dimensão Equidade

Posição	NomeAlt	Valor
1º	COOP6	9,481
2º	COOP16	9,481
3º	COOP3	5,777
4º	COOP1	5,037
5º	COOP8	4,296
6º	COOP17	4,296
7º	COOP14	3,555
8º	COOP2	2,814
9º	COOP7	2,814
10º	COOP10	2,814
11º	COOP15	1,333
12º	COOP20	-0,148
13º	COOP9	-2,370
14º	COOP4	-3,111
15º	COOP19	-3,111
16º	COOP11	-4,592

Posição	NomeAlt	Valor
17º	COOP18	-8,296
18º	COOP12	-9,037
19º	COOP5	-10,518
20º	COOP13	-10,518

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão **Equidade** apresenta resultados mais distintos do resultado geral. Nesta dimensão, a cooperativa 6 (COOP6) apresentou-se na primeira posição, juntamente com a cooperativa 16 (COOP16); estas cooperativas não apresentaram resultados significativos no modelo geral, mas demonstram elevada equidade, o tratamento justo quanto direitos dos cooperados, escolha de representantes e remuneração são itens que destacam estas cooperativas. Percebe-se uma mudança drástica de posição nesta dimensão na cooperativa 2 (COOP2), que obteve excelente classificação no modelo geral, mas deixa a desejar quando o assunto é equidade, assumindo somente a oitava posição. Recorrendo ao questionário, verifica-se que a cooperativa 2 não tem um tratamento de igualdade quanto à escolha do conselho, que ultrapassa dois anos na função e não há critérios para permanência, outra situação ocorre na não preferência dos cooperados quanto venda ou alienação da cooperativa, além de falhas quanto a acordo entre cooperados e mediação de conflitos. A cooperativa 5 (COOP5) com mesmo valor de fluxo líquido da cooperativa 13 (COOP13) tem na dimensão Equidade seu pior resultado; em ambos os casos a falta de equidade é preocupante, principalmente quanto aos direitos de voto e na consideração dos interesses dos cooperados nas decisões da cooperativa .

Tabela 13 - Fluxos líquidos para dimensão prestação de contas

Posição	NomeAlt	Valor
1º	COOP3	8,45
2º	COOP17	7,45
3º	COOP1	6,45
4º	COOP6	5,45
5º	COOP8	5,45
6º	COOP9	5,45
7º	COOP16	3,45
8º	COOP10	2,45
9º	COOP15	2,45
10º	COOP2	1,45
11º	COOP20	1,45
12º	COOP7	0,45
13º	COOP12	-0,55
14º	COOP14	-3,55

Posição	NomeAlt	Valor
15º	COOP5	-4,55
16º	COOP19	-4,55
17º	COOP11	-7,55
18º	COOP18	-8,55
19º	COOP4	-9,55
20º	COOP13	-11,55

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado dos fluxos na dimensão **prestação de contas**, descritos na Tabela 13, revelam a pior classificação da cooperativa 2 (COOP2), ensejando que deve haver melhora nesta dimensão para esta organização, uma vez que a mesma obteve uma boa classificação no modelo, o principal problema está na criação de uma política de negociação de cotas e na adoção de um conselho fiscal como meio de controle para os cooperados. Ainda, nesta dimensão, as cooperativas 3 (COOP3) e 17 (COOP17) assumem as primeiras colocações, demonstrando superioridade em relação às demais. A cooperativa 4 (COOP4), que assumiu boa colocação na dimensão transparência, tem sua pior classificação na dimensão prestação de contas, na penúltima posição devido à falta de clareza quanto às políticas de remuneração.

Tabela 14 - Fluxos líquidos para dimensão responsabilidade corporativa

Posição	NomeAlt	Valor
1º	COOP3	12,3962
2º	COOP17	9,7547
3º	COOP2	9
4º	COOP19	4,4717
5º	COOP8	3,717
6º	COOP15	3,717
7º	COOP10	3,3396
8º	COOP20	2,2075
9º	COOP6	0,6981
10º	COOP12	-0,434
11º	COOP14	-1,9434
12º	COOP4	-2,6981
13º	COOP1	-3,4528
14º	COOP9	-3,4528
15º	COOP13	-3,8302
16º	COOP16	-5,717
17º	COOP11	-6,0943
18º	COOP18	-6,8491
19º	COOP5	-7,2264
20º	COOP7	-7,6038

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão **responsabilidade corporativa** corrobora para formação do *cluster 3* do modelo proposto, pois as alternativas pertencentes a este agrupamento têm valores expressivamente altos nesta dimensão e são conseqüentemente as cooperativas com melhores posições no modelo geral. No extremo oposto da tabela, houve grande alternância em relação ao modelo geral, a cooperativa número 13 (COOP13), que assume consistentemente a última colocação do *ranking*, melhora sua posição nesta dimensão, e a cooperativa 7 (COOP7) que assume posições intermediárias nas demais dimensões, com fluxos positivos, tem na responsabilidade corporativa seu pior resultado assumindo a última posição, problemas relacionados à finalidade do conselho de administração, escolha dos membros do conselho e falta de um código de conduta que preveja situações desastrosas no relacionamento interno da cooperativa são os principais.

4.5 ANÁLISE DE RELAÇÕES

Com os dados apurados nos fluxos líquidos, nos quais a relação de superação das alternativas oferece uma ordenação entre as que possuem mais presença e as que possuem menos presença dos princípios que regem a governança corporativa, e os dados colhidos por meio do questionário quanto ao número de cooperados e o faturamento, foi possível calcular a correlação entre estas variáveis.

4.5.1 Correlação entre governança corporativa e número de cooperados

O número de cooperados é uma medida importante para o assunto governança corporativa; observa-se que, quanto mais cooperados, mais indivíduos necessitam do uso de mecanismos que protejam seu investimento de recursos. Dessa forma, este autor trabalha com a hipótese de que, quanto maior o número de cooperados, maior deve ser o grau de governança corporativa.

O questionamento quanto ao número de cooperados foi realizado em duas fases: a primeira quanto ao número propriamente dito e a segunda quanto àqueles ativos, ou seja, que realizam suas operações na cooperativa com certa frequência. Esta distinção é importante, na visão do autor, devido a os cooperados negociarem com mais de uma cooperativa, sendo que em alguma delas as negociações são de forma esporádica em longos espaços de tempo, sendo assim este cooperado não estaria interessado na governança da cooperativa, porém pode

ainda deixar de negociar com tal cooperativa devido à baixa governança corporativa apresentada.

Dentre as cooperativas agropecuárias respondentes à pesquisa, apenas a cooperativa 17 (COOP17) não respondeu a este questionamento. A Tabela 15 apresenta os dados sobre a correlação entre a posição da cooperativa no *ranking* por meio do fluxo normalizado originado pelo *WALK[ER]* e o número de cooperados.

Tabela - 15 Total de cooperados Ativos - correlação

	Posição no ranking	Número de Cooperados
Posição no ranking	1	
Número de Cooperados	-0,30945	1
significância		0,1973

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 15, uma correlação negativa entre as variáveis; a associação é pequena, mas definida (Hair Jr et al., 2005). Pode-se dizer que maiores níveis de governança corporativa encontram-se em cooperativas com um baixo número de cooperados, rejeitando a hipótese de que quanto maior o número de cooperados, maior a governança corporativa.

4.5.2 Correlação entre governança corporativa e faturamento

Por meio da pesquisa foram coletados dados das cooperativas agropecuárias quanto ao faturamento. Ao deixar em aberto a opção de responder ou não houve poucas respostas, apenas doze cooperativas, o que representa 60% da amostra. As cooperativas respondentes, bem como seus faturamentos referentes ao ano de 2009 e 2010 estão descritos na Tabela 16, a última coluna apresenta o faturamento médio, que foi utilizado para o cálculo de correlação.

Tabela 16 - Faturamento Anual das cooperativas (R\$)

	2009	2010	Médio
COOP2	250.000.000,00	254.000.000,00	252.000.000,00
COOP4	297.096.929,00	311.071.496,00	304.084.212,50
COOP5	1.400.000,00	1.500.000,00	1.450.000,00
COOP6	178.472.770,00	109.194.801,00	143.833.785,50
COOP7	26.072.434,75	40.652.529,40	33.362.482,08
COOP9	1.441,64	8.466,78	4.954,21

	2009	2010	Médio
COOP11	1.200,00	560,00	880,00
COOP12	17.000.000,00	16.600.000,00	16.800.000,00
COOP16	3.500.000,00	2.600.000,00	3.050.000,00
COOP18	1.800.000,00	2.200.000,00	2.000.000,00
COOP19	490.000.000,00	540.000.000,00	515.000.000,00
COOP20	126.776.600,00	129.161.600,00	127.969.100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A cooperativa agropecuária com maior faturamento médio foi a cooperativa 19 (COOP19), seguida pelas cooperativas 4, 2 e 6 (COOP4), (COOP2) e (COOP6). Com exceção das cooperativa 4 e 19, as demais ocuparam boas posições do *ranking* gerado pelo *WALK[ER]*: mesmo estas não estão entre as piores, ocupando um nível intermediário. Esta análise, juntamente com o cálculo de correlação, permite dizer que há correlação positiva com associação pequena, mas definida (HAIR Jr. et al., 2005).

Tabela 17 - Correlação Faturamento médio e finorm

	Faturamento médio	Posição no <i>ranking</i>
Faturamento médio		1
Posição no <i>ranking</i>	0,376596631	1
Significância		0,2276

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar que foram apenas doze as cooperativas respondentes; sendo assim não há como caracterizar toda uma população. Mesmo assim, este autor, por meio de leituras em periódicos, como a revista Paraná Cooperativo e Relatório de Gestão do Sescop bem como *sites* das próprias cooperativas e visitas pessoais, percebeu que cooperativas com maior faturamento tendem a ter maior governança corporativa, haja vista a acessibilidade, divulgação de resultados e estruturação da organização.

5 CONCLUSÕES

A Governança Corporativa tem como principal objetivo a busca de garantia aos fornecedores de recursos o retorno de seus investimentos, tendo importância crescente nos mais diversos setores organizacionais por conseguir afetar no valor das empresas. Este estudo examinou este tema aplicado ao ramo de cooperativas agropecuárias, que se configura como relevante em aspectos econômicos para o país.

Ao analisar o contexto vivenciado pelas cooperativas agropecuárias, em que o cooperado é o principal fornecedor de recurso e ao mesmo tempo associado junto à cooperativa, e a direção e controle são exercidos por membros eleitos pelo conjunto de associados, agregando isto à necessidade de especialização na gestão por se tratar de organizações, na maioria das vezes complexas, com faturamento crescente ao longo dos últimos anos, percebe-se a carência de mecanismos que protejam, desde seus funcionários, credores e financiadores, até seus proprietários, controladores e a própria perenidade da cooperativa.

Outro aspecto relevante para produção da pesquisa é a comparação com empresas com capital aberto dispostos na bolsa de valores. Da mesma forma que investidores necessitam de transparência, prestação de contas, equidade de tratamento e responsabilidade daqueles que governam a empresa, numa cooperativa, o cooperado, essencialmente aquele que não participa do controle da mesma, necessita dos mesmos mecanismos para proteção de seus investimentos.

Em face deste cenário, a busca por princípios de governança corporativa nas cooperativas agropecuárias é merecida, ao passo que revela a intensidade em que este tema esta presente nestas organizações.

Desta busca originou-se o objetivo geral do presente trabalho: a criação de um modelo de classificação para as cooperativas agropecuárias em graus de governança corporativa, a partir dos princípios: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Para atingir o objetivo proposto foi utilizada a análise multicritério, com base da escola francesa para resolução de problemas de decisão que deu origem aos métodos ELECTREE e PROMETHEE para resolução de problemas do tipo $P(\gamma)$, ou seja, superação de pares de alternativas para ordenamento. A operacionalização contou com o *software WALK[ER]* que favoreceu a análise ao criar uma classificação das cooperativas componentes da amostra, assim como a visualização das alternativas no plano tridimensional, Espaço

GAIA(3D), geração do mapa perceptual e distanciamento entre alternativas e critérios possibilitando uma análise detalhada do problema.

Ainda como objetivos específicos, esta dissertação procurou (1) identificar a utilização de mecanismos de Governança Corporativa nas cooperativas agropecuárias, objetivo este atingido uma vez que o questionário aplicado às cooperativas identificou esta presença nas quatro dimensões; (2) possibilitar a visualização, por meio da ferramenta computacional *WALK^{ER}*, das cooperativas de acordo com dimensões (princípios) de governança corporativa, objetivo alcançado pela geração do Espaço GAIA(3D); (3) identificar o grau de governança corporativa das cooperativas por dimensão, objetivo alcançado pela análise dos fluxos de cada alternativa em cada dimensão proposta; (4) verificar se existe alguma relação entre o nível de Governança Corporativa encontrado e tamanho da cooperativa, objetivo atingido por correlação entre a classificação e tamanho, medido pelo número de cooperados.

O questionário aplicado foi desenvolvido com base no código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC e possibilitou, por meio das questões estruturadas, pontuar as cooperativas de acordo com as respostas de seus representantes. As pontuações obtidas pelas cooperativas agropecuárias em cada dimensão foram processadas no *software WALK[ER]* que forneceu o *ranking* de cooperativas agropecuárias.

Quadro 20 - *Ranking* das cooperativas agropecuárias.

Classificação	Cooperativa
1 ^a	COOP3
2 ^a	COOP17
3 ^a	COOP2
4 ^a	COOP6
5 ^a	COOP8
6 ^a	COOP10
7 ^a	COOP16
8 ^a	COOP1
9 ^a	COOP20
10 ^a	COOP15
11 ^a	COOP14
12 ^a	COOP7
13 ^a	COOP19
14 ^a	COOP9
15 ^a	COOP4
16 ^a	COOP12
17 ^a	COOP11
18 ^a	COOP5
19 ^a	COOP18
20 ^a	COOP13

Fonte: Dados da pesquisa.

O *ranking* descrito no Quadro 20 foi gerado no *software WALK[ER]* e responde à pergunta de pesquisa, pois a classificação é oriunda do modelo gerado pelo *WALK*® para resolução de problemas $P\gamma$, analisando diferentes critérios (dimensões) que, no caso específico, são os princípios de governança corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

Os graus de governança são fornecidos com a geração de *clusters*; estes agrupamentos identificam grupo com mais alto nível de governança, níveis intermediários com tendências de alinhamentos em determinadas dimensões e grupos com baixo nível de governança.

Para o presente estudo, este autor considera o *cluster 3* com excelente nível de governança corporativa. Este agrupamento é formado pelas cooperativa 3, cooperativa 17 e cooperativa 2. Já os demais *clusters* são considerados pelo autor de baixa governança corporativa, pois os fluxos líquidos, quando não são negativos, não são altos suficientes para uma boa representação de governança corporativa.

As quatro primeiras cooperativas, no *ranking* geral, são de alto grau de governança corporativa, as demais se apresentam como de baixa governança corporativa com variações de posições em dimensões específicas. A seguir segue-se a disposição das 5 melhores e 5 piores cooperativas agropecuárias por dimensão.

Quadro 21 - 5 melhores e 5 piores por dimensão

Posição	Dimensão			
	Transparência	Equidade	Prestação de contas	Responsabilidade corporativa
1°	COOP2	COOP6	COOP3	COOP3
2°	COOP4	COOP16	COOP17	COOP17
3°	COOP3	COOP3	COOP1	COOP2
4°	COOP17	COOP1	COOP6	COOP19
5°	COOP6	COOP8	COOP8	COOP8
...
16°	COOP12	COOP11	COOP19	COOP16
17°	COOP11	COOP18	COOP11	COOP11
18°	COOP9	COOP12	COOP18	COOP18
19°	COOP18	COOP5	COOP4	COOP5
20°	COOP13	COOP13	COOP13	COOP7

Fonte: Dados da pesquisa.

A cooperativa 3 (COOP3) é predominante nas primeiras colocações, sendo a única que aparece entre as cinco melhores em todas as dimensões. A cooperativa 17 (COOP17),

segunda classificada no modelo geral, não está entre as cinco melhores em equidade, o que se deve ao fato de a organização não adotar política de porta-vozes e ultrapassar o prazo de mandato de dois anos para os conselheiros como prevê o código das melhores práticas de governança corporativa. Nas dimensões do modelo a cooperativa 6 (COOP6) somente não está entre as cinco melhores na dimensão responsabilidade corporativa, destacando-se na primeira colocação em equidade, demandando atenção nas questões ambientais e na escolha dos membros do conselho de administração.

Entre as cinco últimas posições, as cooperativas 18 (COOP18) e 11 (COOP11) estão presentes nas quatro dimensões, demandando sérias medidas para aumentar a governança corporativa. A última colocada do modelo, (COOP13), tem a situação mais preocupante ocupando consistentemente a última colocação. Essa cooperativa está sujeita aos riscos de expropriação dos associados, uma vez que a falta de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa pode comprometer as negociações dessa cooperativa.

O pressuposto deste trabalho é o problema de agência, representado pelo potencial de expropriação de riqueza dos cooperados pelos gestores da cooperativa. Nota-se, pela pesquisa, que há sim, grande potencial para que isto realmente aconteça em cooperativas agropecuárias, a falta dos princípios básicos de governança demonstrada pelo modelo, por meio dos fluxos de superação das alternativas, em que 45% (nove) das cooperativas apresentam fluxo negativo e 35% (sete) apresenta fluxo abaixo do esperado para boa governança corporativa em comparação com as quatro primeiras COOP3, COOP17, COOP2 e COOP6.

O objetivo do trabalho foi alcançado tendo em vista que o modelo proposto é válido, uma vez que atende os requisitos necessários para classificação de cooperativas agropecuárias, classificadas segundo nível de governança corporativa. A criação deste modelo é representativa à medida que: gera uma classificação das cooperativas por meio do método *Promethee*; permite a visualização das alternativas num espaço tridimensional (Espaço Gaia[3D]) proporcionado pelo *WALK[ER]*; promove as relações de superação das alternativas e o distanciamento entre elas e os critérios adotados; sugere melhor compreensão do caso por meio do mapa perceptual; fornece informações para tomada de decisão para os *shareholders* com base na governança corporativa.

Por fim, é importante ressaltar que este modelo proporciona aos gestores e cooperados uma compreensão sobre a situação da organização no tocante à governança corporativa, oferecendo suporte para resoluções organizacionais que levem à diminuição do problema de agência, principalmente o de expropriação dos recursos dos cooperados pelo grupo gestor da cooperativa agropecuária.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, aplicação em outros Estados e até mesmo em nível nacional, bem como em outros ramos de cooperativas, como exemplo, a de crédito.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, D. Rombo no Pan-Americano Causou demissão de 40 funcionários. **Revista Exame**, São Paulo, 16 fev. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/rombo-do-panamericano-causou-a-demissao-de-40-funcionarios>>. Acesso em: 18 fev. 2011.

BARREIROS, R. F. **Caracterização do Processo Decisório em Nível Estratégico nas Cooperativas Agropecuárias do Paraná**. 2005. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Curitiba, 2005.

BEDICKS, Heloisa Bellotti. Dispersão de Capital em Empresas Brasileiras Sob a Perspectiva da Governança Corporativa. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Governança Corporativa: estruturas de controles societários**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BERARDI, P. C. **A Evolução do conceito de governança corporativa à luz da ética: uma análise longitudinal**. 2008. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BØHREN, Ø.; ØDEGAARD, B. A. Governance and performance revisited. **EFMA European Financial Management Symposium**. 2005. Disponível em: <http://www.efmaefm.org/efmsympo2005/accepted_papers/05-Bohren_paper.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2011.

BRASIL. Decreto n. 22.239, de 19 de dezembro de 1932. Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637, de 5 de janeiro de 1907 na parte referente às sociedades cooperativas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 23.386, 23 dez. 1932. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/arquivos/Decreto22239_1932.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2011.

BRASIL. Lei n. 5.764, de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 7 jun. 2011.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 dez. 1976. Disponível em:

<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/lei6404_1976.htm>. Acesso em: 7 jun. 2011.

BRASIL. Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 28 dez. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 7 jun. 2011.

BMF&BOVESPA. **Segmentos de listagens**. 2011. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_segmentos-de-listagem.asp>. Acesso em: 11 jun. 2011.

BMF&BOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. 2011. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Opcao=0&idioma=pt-br>>. Acessos em: 12 jul. 2011.

COASE, R. The Nature of the firm. **Economic**, v. 4. p. 386-405, 1937.

COFFEE Jr, J C. The rise of dispersed ownership: the roles of Law and the separation of ownership and control. **Yale Law Journal**, v. 111, n. 1, p. 1-82. 2001.

DE PAULA, G. M.; ROMANIELO, E. S. *Corporations* à brasileira. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBCG. **Governança Corporativa: estruturas de controles societários**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74. 1989.

ETZIONI, A. A Tomada de decisões ponderadas. In: DECISION MAKING. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 47-58.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOGAÇA, G. A pressão dos minoritários. **Revista Exame**, São Paulo, 30 out. 2008. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0930a/noticias/pressao-minoritarios-396097>>. Acesso em: 25 fev. 2011.

FREGA, J. R. **Conflitos e incertezas na tomada de decisão coletiva: um novo olhar sobre a ampliação dos limites da racionalidade regulação**. 2008. 202 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba 2008.

FREGA, J. R. **Manual Muito Simplificado do Walker**. A implementação computacional da metodologia Walk (Versão 3.0.8 Build). Curitiba - Paraná, 2010.

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

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, A. **Tomada de decisões em cenários complexos**. Introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão. São

Paulo: Thompson, 2004.

HAIR Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. Trocas equilibradas. Um método racional para negociar. In: DECISION MAKING. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: campus, 2001. p. 26-46.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – OBGC. **Estrutura de controle societários**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores de Ethos de responsabilidade social empresarial**. 2011. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp>. Acesso em: 12 jul. 2011.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, October, 1976.

LA PORTA, R; SHLEIFER, A; LOPEZ-DE-SILANES, F. Corporate Ownership Around the World. **Journal of Finance**, v. 54, p. 471-518, 1999.

LEMOS, I. S. **Proposta de metodologia para classificação de destinos turísticos típicos segundo os critérios de sustentabilidade da análise multicritério**. 2010. 351 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Relatório de Gestão**. 2009. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/sescoop/relatorios.asp>>. Acesso em: 31 maio. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Números**. 2010. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/agropecuário_numeros.asp>. Acesso em: 31 mai. 2011

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ – OCEPAR. **Sistema OCEPAR**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar>>. Acesso em: 18 fev. 2011.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Principles of corporate governance**. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

PIMENTEL, E. L. A. **O conceito de racionalidade e os paradoxos da teoria da decisão: a proposta de Robert Nozick para o dilema do prisioneiro**. 2005. 178 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, A. Di M. da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e a relação com desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, A. Di M. da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e a relação com desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2006.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Atributos Corporativos, Qualidade da Governança Corporativa e Valor das Companhias Abertas no Brasil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 4, n. 1, p. 1-30, 2006.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON H. A. Rational decision making in business organizations. **Journal of the American Economic Association**, v. 69, p. 493-513. 1979.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and Economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261. 1979.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Quarto estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Série Working Papers – FEA – USP**, São Paulo, 2002. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/wpapers>. Acesso em: 17 jul. 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CORESPONDENCIA ÀS COOPERATIVAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ



Curitiba (PR), 16 de Dezembro 2011

Cooperativas Agropecuárias do Paraná

Sr Presidente

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná mantém um grupo de pesquisa sobre processo decisório. Vinculado a este grupo estou desenvolvendo uma pesquisa sobre Governança Corporativa em Cooperativas Agropecuárias.

Como produto desta pesquisa haverá produção de uma dissertação nível de mestrado sobre o tema com benefício para o ramo de cooperativas, na medida em que se obtenha um avanço no conhecimento científico sobre o assunto.

Através da presente, vimos solicitar a participação desta Cooperativa no levantamento de informações que proporcionem embasamento empírico à pesquisa.

As informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa serão coletadas por meio de um questionário disponibilizado na Internet, cujo link de acesso está sendo transmitido via e-mail a essa Cooperativa.

Será garantido total sigilo sobre as informações coletadas, que serão utilizadas exclusivamente para análise da pesquisa científica em pauta.

O questionário está dividido em dois blocos. O primeiro bloco abrange questões sobre os princípios de Governança Corporativa, (**Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa**). O segundo bloco contém questões sobre a caracterização da Cooperativa.

As respostas sobre os princípios de Governança estão escalonadas de um (1) discordo totalmente a cinco (5) concordo totalmente, em que o nível mais baixo de resposta (1) denota falta de governança e o nível mais alto (5) presença total de governança. Não há respostas certas ou erradas, o importante é a coleta de informações de diretores/ administradores da cooperativa sobre a Governança Corporativa.

Certos da compreensão desta cooperativa sobre a importância da sua participação no processo de coleta de informações necessárias para o alcance dos objetivos da pesquisa agradecemos o preenchimento do questionário. Duvidas podem ser esclarecidas no e-mail faria762@hotmail.com ou com Robson pelos telefones (46) 8806-6371 – (41) 3271-1476.

Agradecemos pela atenção e colaboração desta Cooperativa.

APÊNDICE B – E-MAIL ÀS COOPERATIVAS

De: **Robson Faria** (faria762@hotmail.com)
Enviada: quinta-feira, 19 de janeiro de 2012 13:54:40
Para: Cooperativas do Paraná

Prezado (a), sou aluno do programa de mestrado da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, e estou desenvolvendo uma dissertação a nível de mestrado sobre o tema "Governança Corporativa em Cooperativas Agropecuárias". Para tanto venho solicitar a participação dessa cooperativa no levantamento das informações que proporcionem embasamento empírico à pesquisa.

Instrução para preenchimento do questionário

- A pesquisa visa identificar princípios de governança corporativa nas cooperativas agropecuárias do Paraná.
- Os princípios que norteiam a Governança Corporativa, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança corporativa são: TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS e RESPONSABILIDADE CORPORATIVA;
- O questionário visa identificar estes princípios nas cooperativas.
- Os questionários serão acessados por meio de um *link* indicado ao final da página.
- Será garantido o sigilo sobre todas as informações coletadas, que serão utilizadas exclusivamente na análise da pesquisa científica em pauta.
- O tempo estimado para responder toda a pesquisa é de 10 minutos.

Link:

https://pucpr.us2.qualtrics.com/SE/?SID=SV_20sRQz31V7nLvzm

Se possível, solicito-vos retorno.

Obrigado pela participação!

Robson de Faria Silva

Mestrando PUC-PR

Professor UNIPAR - Campus Francisco Beltrão

faria762@hotmail.com

(46) 8806-6371

Telefone PUCPR (41) 3271 1634

APÊNDICE C - RACIONAL E CRITÉRIOS ADOTADOS PARA ELABORAÇÃO DO
ÍNDICE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA CADA DIMENSÃO

Pergunta 1 - Os assuntos a serem tratados nas Assembleias Gerais são disponibilizados aos sócios com clareza na data da convocação?

Racional - A pauta da Assembleia Geral e a documentação pertinente, com o maior detalhamento possível, devem estar disponibilizadas, na data da primeira convocação, para que os sócios possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados?

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 2 - As atas de Assembleia, bem como as decisões são disponibilizadas aos cooperados de maneira abrangente (edital, *website*, correio...)?

Racional - As pautas e as atas de assembleias, no caso de companhias abertas, devem ser tornadas públicas. Nas empresas de capital fechado, devem ser enviadas a todos os sócios.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 3 - Há algum canal de comunicação para que os sócios realizem perguntas e tirem as principais dúvidas?

Racional - Os sócios devem sempre ter a faculdade de pedir informações à Diretoria e recebê-las em tempo hábil.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 4 - As regras de votação são claras, objetivas e definidas com propósito de facilitar a votação?

Racional - As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 5 - A cooperativa disponibiliza algum tipo de manual, cartilha ou folheto visando facilitar e estimular a participação de seus cooperados nas assembleias?

Racional - Recomenda-se que as empresas elaborem manuais visando facilitar e estimular a participação dos seus sócios nas assembleias.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 6 - O estatuto prevê, com clareza, situações em que o cooperado tenha direito de não mais participar da cooperativa?

Racional - O Estatuto ou Contrato Social deve prever, com clareza, as situações nas quais o sócio terá o direito de retirar-se da organização.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 7 - A política de distribuição dos lucros das negociações da cooperativa é divulgada de maneira clara e transparente para todos os cooperados?

Racional - A empresa deve divulgar sua Política de Distribuição de Dividendos e a frequência com que esse documento é revisado.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 8 - A remuneração do conselho de administração é divulgada de forma transparente para os todos os cooperados?

Racional - As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos conselheiros de administração, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 9 - A documentação e os assuntos a serem tratados na pauta da reunião do conselho de administração são entregues com antecedência, de maneira que todos leiam e consigam se preparar para reunião?

Racional - A eficácia das reuniões do Conselho de Administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (mínimo de 7 dias) aos conselheiros. As propostas devem ser bem-fundamentadas. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar preparados para a reunião.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 10 - A diretoria da cooperativa busca uma linguagem acessível ao público-alvo?

Racional - O diretor presidente deve assegurar que a comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. A Diretoria deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 11 - A comunicação entre diretoria e cooperados aborda tanto aspectos positivos quanto negativos, oferecendo uma correta compreensão da cooperativa?

Racional - As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos, quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 12 - As informações de grande influência são divulgadas em tempo imediato e simultâneo, buscando amplitude e rapidez nos meios de difusão, como *internet* ou outras tecnologias?

Racional - Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. *Internet* e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 13 - O acesso às instalações por membros do conselho ou fiscais, às informações, arquivos e documentos da cooperativa é facilitado pela diretoria?

Racional - A Diretoria deve facilitar o acesso dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal às instalações da companhia e informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive os relativos a exercícios anteriores.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 14 - A cooperativa é auditada por auditor externo independente?

Racional - Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 15 - É assegurada na contratação de auditoria externa a independência dos auditores com a cooperativa?

Racional - O auditor não pode auditar o seu próprio trabalho. Consequentemente, como regra geral, não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 16 - A cooperativa adota uma política sobre suas contribuições voluntárias?

Racional - A fim de assegurar maior transparência sobre a utilização dos recursos dos seus sócios, as organizações devem elaborar uma política sobre suas contribuições voluntárias, inclusive políticas.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 17 - Na cooperativa, todos os cooperados exercem seu direito de voto?

Racional - O direito de voto deve ser assegurado a todos os sócios. Assim, cada ação ou quota deve assegurar o direito a um voto. Este princípio deve valer para todos os tipos de organização.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 18 - Em casos que o direito de voto não seja exercido, há justificativas plausíveis que expliquem?

Racional - Exceções à regra “uma ação = um voto” devem ser evitadas. Caso ocorram, é fundamental que haja uma justificativa forte o suficiente para compensar o desalinhamento de interesses gerados.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 19 - Existe acordo entre cooperados para tomada de decisões nas assembleias, votações e demais atitudes que influenciem o rumo da cooperativa?

Racional - Os acordos entre sócios que tratem de compra e venda de suas participações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto ou do poder de controle.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 20 - Caso haja acordo entre cooperados, estes são de conhecimento de todos os demais sócios?

Racional - Os acordos devem estar disponíveis e acessíveis a todos os demais sócios.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 21 - A convocação para Assembleia Geral é realizada de maneira a favorecer a presença do maior número de sócios, bem como tempo para que se preparem adequadamente para reunião?

Racional - A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de sócios possível e a oferecer tempo para que se preparem adequadamente para a deliberação.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 22 - Há mecanismos que permitam à cooperativa receber eventuais propostas dos associados para que sejam incluídas em pauta antes da convocação da Assembleia?

Racional – Devem ser estimulados mecanismos que permitam à organização receber, antes da convocação da Assembleia Geral, propostas que os sócios tenham interesse de incluir na pauta.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 23 - A cooperativa facilita voto por procuração?

Racional - A organização deve procurar facilitar a participação de sócios em assembleia, inclusive por meio de procuração.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 24 - Em caso de venda, alienação ou qualquer tipo de transferência de controle da Cooperativa ou parte dela, a oferta pelas quotas-parte são dirigidas a todos os cooperados nas mesmas condições?

Racional - Em caso de transferência de controle, mesmo que de forma indireta – como no caso de alienação de controlada/subsidiária que detém parcela significativa do negócio --, a oferta de compra de ações/quotas deve ser dirigida a todos os sócios nas mesmas condições.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 25 - Em caso de venda, alienação ou qualquer tipo de transferência de controle da Cooperativa ou parte dela, é dada preferência primeiramente aos cooperados que porventura tenham interesse?

Racional - Mecanismos de proteção à tomada de controle que obriguem o adquirente de uma posição minoritária a realizar oferta pública de aquisição de ações (OPA) a todos os demais sócios da companhia aberta.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 26 - Na existência de conflitos, há mecanismos de medição e arbitragem previstos em estatuto?

Racional - Os conflitos entre sócios e administradores e entre estes e a organização devem ser resolvidos, preferencialmente, por meio de mediação e, se não houver acordo, arbitragem. Recomenda-se a inclusão destes mecanismos no Estatuto/Contrato Social ou em compromisso a ser firmado entre as partes.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 27 - A cooperativa adota uma política de porta-vozes, visando eliminar risco de contradições entre as declarações das diversas áreas e dos executivos/diretores?

Racional - O Conselho de Administração deve aprovar uma política de porta-vozes, visando eliminar o risco de haver contradições entre as declarações das diversas áreas e dos executivos da organização.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 28 - A composição do conselho de administração é pautada nos interesses da cooperativa e de todo o grupo, não em representação de grupos ou partes interessadas?

Racional - O conceito de representação de qualquer das partes interessadas não é adequado para a composição do Conselho, uma vez que o conselheiro tem seus deveres relacionados à organização e, conseqüentemente, a todas as partes interessadas.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 29 - O prazo de mandato dos conselheiros é de até 2 anos, podendo os mesmos ser reeleitos de acordo com critérios de avaliação que levem em consideração sua contribuição e relevância nos assuntos a eles pertinentes perante a cooperativa?

Racional - O prazo do mandato do conselheiro não deve ser superior a 2 (dois) anos. A reeleição é desejável para constituir um Conselho experiente e produtivo, mas não deve ocorrer de forma automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembleia Geral. A renovação de mandato de um conselheiro deve levar em consideração os resultados da avaliação anual

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 30 - A remuneração dos conselheiros é realizada de forma diferenciada da gestão e levam em consideração o mercado, qualificações, valor gerado e os riscos da atividade?

Racional - Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade. Contudo, as estruturas de incentivo da remuneração do Conselho devem ser diferentes daquelas empregadas para a gestão, dada a natureza distinta destas duas instâncias da organização. A remuneração baseada em resultados de curto prazo deve ser evitada pelo Conselho.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 31 - A composição do conselho fiscal é feita por meio de eleição, priorizando a participação dos cooperados?

Racional - A lei define a forma de eleição dos membros do Conselho Fiscal. Quando não houver controlador definido ou existir apenas uma classe de ações, a instalação do Conselho Fiscal, solicitada por algum grupo de sócios, deve ser facilitada pela organização. O princípio da representatividade de todos os sócios no Conselho Fiscal deve ser preservado mesmo em organizações sem controle definido.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 32 - O uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros é combatido na cooperativa, dispondo, por meio de documentos específicos, procedimentos e punições para estes casos?

Racional – O Código de Conduta deve enquadrar como violação ao princípio básico da equidade o uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. A organização deve também dispor, em documento específico, sobre os procedimentos a serem observados para evitar ou punir o uso indevido dessas informações.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 33 - As reuniões do conselho de administração são determinadas de acordo com as necessidades da cooperativa, buscando não ultrapassar 1 (um) encontro por mês?

Racional - A periodicidade das reuniões será determinada pelas particularidades da companhia, de modo a garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho. Deve ser evitada frequência superior à mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da Diretoria.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 34 - As atas das reuniões são redigidas com clareza e abrangendo todas as decisões tomadas, conflitos, responsabilidades e prazos?

Racional - As atas devem ser redigidas com clareza. É preciso registrar todas as decisões tomadas, abstenções de voto por conflitos de interesses, responsabilidades e prazos. O documento deve ser objeto de aprovação formal e assinado por todos os conselheiros presentes à reunião.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 35 - O diretor presidente e os demais diretores da cooperativa são avaliados anualmente pelo Conselho de Administração?

Racional - O diretor-presidente deve ser, anualmente, avaliado pelo Conselho de Administração. Ele é responsável pelo processo de avaliação da Diretoria, que deve ser compartilhado com o Conselho de Administração – neste caso, por meio do Comitê de Remuneração ou de Recursos Humanos, se houver.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 36 - Os valores e políticas de remuneração dos diretores são encaminhados para aprovação na assembleia?

Racional - Os valores e a política de remuneração dos executivos, propostos pelo conselho, devem ser encaminhados para aprovação pela assembleia.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 37 - A divulgação da remuneração dos diretores inclui todo tipo de remuneração, como bônus, benefícios, gratificações, entre outros?

Racional - A divulgação deve incluir todo tipo de remuneração recebida pelos diretores, como, por exemplo: a) salários; b) bônus; c) benefícios baseados em valores mobiliários, em especial os baseados em ações; d) gratificações de incentivo; e) pagamentos projetados em benefícios pós-emprego, em programas de aposentadoria e de afastamento; e f) outros benefícios diretos e indiretos, de curto, médio e longos prazos.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 38 - A remuneração quando baseada em resultados e metas é passível de mensuração, auditoria e publicação?

Racional - As metas e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de ser auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios dos administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados, devem ser divulgadas e explicadas.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 39 - A cooperativa adota um conselho fiscal como meio de controle e fiscalização para os cooperados?

Racional - O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para organização.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 40 - Empréstimos e transações em favor dos administradores e/ou funcionários são evitadas na cooperativa?

Racional - Empréstimos em favor do controlador e dos administradores devem ser proibidos.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 41 - A cooperativa adota uma política de negociação de cotas?

Racional - A companhia aberta deve adotar, por deliberação do seu Conselho de Administração, uma política de negociação de valores mobiliários de sua emissão.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 42 - A cooperativa disponibiliza aos interessados relatório anual, incluindo as demonstrações financeiras e relatórios socioambientais?

Racional - É recomendável que a organização disponibilize ao mercado seu relatório anual, incluindo as demonstrações financeiras e os relatórios socioambientais, de preferência, auditados.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 43 - o conselho de administração traça as diretrizes estratégicas de acordo com os interesses da cooperativa zelando pelos valores e propósitos da mesma?

Racional - O Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas. Para que o interesse da organização sempre

prevaleça, o Conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses (*vide* 6.2) e administrar divergências de opiniões.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 44 - O conselho de administração identifica, lista e controla os principais riscos a que a cooperativa está exposta, bem como adota medidas para preveni-los ou mitigá-los?

Racional - O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifica preventivamente – por meio de um sistema de informações adequado – e lista os principais riscos aos quais a organização está exposta, além da sua probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada a esses riscos (considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis) e as medidas e os procedimentos adotados para sua prevenção ou mitigação.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 45 - O Conselho de Administração incorpora considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações da cooperativa?

Racional - Buscando a viabilidade e a longevidade da organização, o Conselho de Administração deve incorporar e assegurar-se de que a Diretoria também incorpora considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 46 - Na escolha dos componentes do Conselho de Administração são levadas em consideração as seguintes competências: Experiência de participação em outros Conselhos de Administração, Experiência como executivo sênior, Experiência em gestão de mudanças e administração de crises, Experiência em identificação e controle de riscos, Experiência em gestão de pessoas, Conhecimentos de finanças, Conhecimentos contábeis, Conhecimentos jurídicos, Conhecimentos dos negócios da organização, Conhecimentos dos mercados nacional e internacional, Contatos de interesse da organização?

Racional - O Conselho, como um colegiado, deve buscar reunir competências tais como:

- experiência de participação em outros Conselhos de Administração;
- experiência como executivo sênior;
- experiência em gestão de mudanças e administração de crises;
- experiência em identificação e controle de riscos;

- experiência em gestão de pessoas;
- conhecimentos de finanças;
- Conhecimentos contábeis;
- Conhecimentos jurídicos;
- Conhecimentos dos negócios da organização;
- Conhecimentos dos mercados nacional e internacional;
- Contatos de interesse da organização.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 47 - Na escolha dos componentes do Conselho de Administração são levadas em consideração as seguintes qualificações: Alinhamento com os valores da organização e seu código de conduta, capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio, disponibilidade de tempo, motivação?

Racional - O conselheiro deve, no mínimo, possuir:

- alinhamento com os valores da organização e seu código de conduta;
- capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- disponibilidade de tempo;
- motivação.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 48 - O número de membros do conselho é de no mínimo 5 e no máximo 11 conselheiros?

Racional - O número de conselheiros deve variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês. O recomendado é de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) conselheiros.

Pergunta 49 - Na composição do conselho de administração são evitados funcionários, diretores e/ou pessoas que tenham algum tipo de vínculo de dependência financeira com a cooperativa?

Racional - É recomendável que o Conselho seja composto apenas por conselheiros externos e independentes.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 50 - As atividades e assuntos que demandam mais tempo e profundidade são tratadas por comitês específicos que são formados de acordo com a necessidade de estrutura da cooperativa?

Racional - Várias atividades do conselho de administração, que demandam muito tempo – nem sempre disponível nas reuniões –, podem ser exercidas com mais profundidade por comitês específicos. Dentre os comitês que podem ser formados estão: de auditoria (*vide* 2.30), recursos humanos/ remuneração (*vide* 2.31), governança, finanças, sustentabilidade, entre outros.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 51 - A composição dos comitês é formada por conselheiros e na impossibilidade disto, busca-se que sejam coordenados por conselheiros?

Racional - Os comitês do conselho devem ser, preferivelmente, formados apenas por conselheiros. Quando isto não for possível, deve-se buscar compô-los de forma que sejam coordenados por um conselheiro, de preferência independente, e que a maioria de seus membros seja composta por conselheiros.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 52 - A remuneração da diretoria esta vinculada a resultados e metas?

Racional - A remuneração total da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor econômico para a organização. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 53 - A cooperativa possui um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, bem como defina as responsabilidades sociais e ambientais?

Racional - Além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo conselho de administração e por estes aprovados. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 54 - O código de conduta prevê caminho para denúncias e resolução de dilemas de ordem ética?

Racional - O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 55 - O código de conduta da cooperativa abrange o relacionamento entre conselheiros, diretores, cooperados, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas?

Racional - O código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 56 - O conselho de administração monitora potenciais conflitos de interesse dentro da cooperativa?

Racional - É dever dos membros do conselho de administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da organização e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

Pergunta 57 - A cooperativa adota uma política de combate aos atos ilícitos?

Racional - A organização deve estabelecer uma política com os conceitos e as diretrizes para a prevenção e o combate a atos ilícitos.

Critério Adotado para pontuação - Escala Likert de um a cinco pontos.

APÊNDICE D - PONTUAÇÕES DAS COOPERATIVAS POR INDICADOR

TRANSPARÊNCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	SOMA
COOP1	5	1	5	5	1	5	5	2	5	5	3	3	5	5	5	5	65
COOP2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
COOP3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
COOP4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	79
COOP5	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	4	3	5	1	1	2	58
COOP6	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	75
COOP7	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	72
COOP8	5	4	5	5	2	5	5	5	3	5	5	4	5	1	1	1	61
COOP9	5	5	1	5	1	5	5	5	4	4	3	3	5	1	1	1	54
COOP10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	68
COOP11	5	2	4	4	3	2	5	4	1	5	5	2	4	2	3	4	55
COOP12	5	2	2	5	1	5	5	4	1	4	5	2	4	5	5	1	56
COOP13	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	3	4	3	38
COOP14	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	3	73
COOP15	5	5	3	5	3	3	5	5	2	4	4	4	3	3	3	3	60
COOP16	5	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	70
COOP17	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	76
COOP18	4	1	5	5	1	3	1	1	1	4	5	1	1	5	1	1	40
COOP19	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	69
COOP20	5	4	4	5	4	5	4	5	2	5	5	4	5	5	5	4	71

EQUIDADE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SOMA
COOP1	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	64
COOP2	5	5	3	3	5	5	5	2	4	4	5	2	4	5	4	61
COOP3	5	1	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	65
COOP4	5	3	1	3	5	5	3	3	3	5	5	1	1	5	5	53
COOP5	3	1	1	1	4	3	4	2	1	1	3	4	5	5	5	43
COOP6	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	70
COOP7	5	5	2	2	5	2	5	5	4	4	5	5	2	5	5	61
COOP8	5	3	3	3	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	63
COOP9	5	5	3	3	5	2	3	3	1	3	5	4	3	4	5	54
COOP10	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	1	5	5	61
COOP11	4	3	2	5	5	5	4	3	2	2	2	2	4	4	4	51

COOP12	4	5	1	1	5	2	3	3	1	1	4	2	4	5	4	45
COOP13	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	2	4	3	2	3	43
COOP14	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	1	1	5	5	62
COOP15	5	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	3	59
COOP16	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	70
COOP17	5	3	5	5	5	5	5	4	5	1	5	1	4	5	5	63
COOP18	5	3	4	1	5	3	3	3	1	1	4	3	1	5	4	46
COOP19	2	3	4	5	4	2	5	4	2	2	4	3	3	5	5	53
COOP20	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	5	3	3	5	4	57

Prestação de Contas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SOMA
COOP1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48
COOP2	4	5	5	5	5	5	3	4	2	5	43
COOP3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
COOP4	1	5	3	1	1	5	5	5	1	5	32
COOP5	4	3	2	5	5	4	3	5	1	5	37
COOP6	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
COOP7	4	5	3	5	5	3	5	5	2	5	42
COOP8	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	47
COOP9	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	47
COOP10	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	44
COOP11	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	34
COOP12	4	4	2	5	5	5	5	5	1	5	41
COOP13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
COOP14	1	5	3	5	5	5	5	3	1	5	38
COOP15	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	44
COOP16	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	45
COOP17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
COOP18	3	3	5	4	1	1	5	1	5	5	33
COOP19	5	4	2	3	3	4	4	5	4	3	37
COOP20	5	4	3	5	5	5	4	5	2	5	43

Responsabilidade Corporativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	SOMA
COOP1	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	98
COOP2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	5	131
COOP3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140
COOP4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	100
COOP5	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	2	5	4	3	3	5	4	3	2	1	3	3	3	2	3	88
COOP6	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	109
COOP7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	1	1	1	1	4	3	87
COOP8	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	117
COOP9	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	3	4	4	5	2	2	2	3	3	98
COOP10	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	1	5	4	4	5	4	3	5	5	116

COOP11	4	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	91	
COOP12	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	2	1	1	1	5	5	106	
COOP13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	97		
COOP14	5	3	5	4	1	3	2	4	3	3	1	4	2	5	5	2	4	4	1	5	5	5	2	5	5	5	4	5	102	
COOP15	3	3	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	117	
COOP16	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	5	92	
COOP17	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	133	
COOP18	5	2	3	2	2	2	2	4	4	3	4	5	2	5	3	5	4	4	5	2	1	3	1	4	2	1	5	4	89	
COOP19	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	119
COOP20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	1	3	3	4	4	5	113	