

OS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DA GESTÃO COOPERATIVA

THE STRATEGIC PROCESSES OF COOPERATIVE MANAGEMENT

Émerson Dias de Oliveira - UEL¹

RESUMO

O cooperativismo se faz presente no mundo inteiro com essa formatação estrutural há mais de 170 anos, sendo que seus números e índices só cresceram ultimamente, ocupando fatias de mercados anteriormente territorializadas por outros tipos mercadológicos. Desta feita, o presente ensaio elaborou um resgate teórico-bibliográfico sob a estruturação administrativa dos empreendimentos cooperativos e discutiu esse assunto na ótica da gestão estratégica, pontuando a necessidade de considerar em suas colocações as distintas peculiaridades que integram a funcionalidade das cooperativas. Utilizamos da Teoria da Agência com o intuito de evidenciar os diferentes grupos de interesses nas cooperativas, demonstrando o quanto flexível é o seu tratamento na prática cotidiana. Assim, a gestão estratégica nas cooperativas está destaca como uma ferramenta que exige dos seus interessados uma abordagem ampla e totalitária acerca de stakeholders atrelados a estes empreendimentos.

Palavras-chave: Cooperativas; Gestão Estratégica; Teoria da Agência; Stakeholders.

ABSTRACT

The cooperativism has been present throughout the world with this structural formatting for more than 170 years, and its numbers and indexes have only grown lately, occupying slices of markets previously territorialized by other market types. The present essay elaborated a theoretical-bibliographic rescue under the administrative structuring of the cooperative enterprises and discussed this subject from the point of view of strategic management, emphasizing the need to consider in their settings the different peculiarities that integrate the functionality of cooperatives. It was used in the Agency Theory to highlight the different interest groups in the cooperatives, demonstrating how flexible their treatment is in daily practice. Thus, strategic management in cooperatives stands out as a tool that requires its stakeholders to take a broad and total approach to stakeholders linked to these ventures.

Keywords: Cooperatives; Strategic management; Theory of the Agency; Stakeholders.

DOI: 10.21920/recei720184102639

<http://dx.doi.org/10.21920/recei720184102639>

¹Doutorando em Geografia pela Universidade Estadual de Londrina - UEL. Mestre em Geografia pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. E-mail: cooperativismopopular@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo de estreitamento e intensificação das economias mundiais tem caracterizado uma nova dimensão da organização social, provocando alterações drásticas nos arranjos estruturais das instituições contemporâneas. Os caminhos e desafios apresentados no cotidiano dessas organizações é uma questão que exige dos seus respectivos gestores uma análise totalitária acerca dos envolvidos neste processo. Esse esforço decorre do fato de haver nos últimos tempos um aumento expressivo de elementos e condicionantes a serem considerados em relação as decisões gestadas no interior dos empreendimentos, um procedimento que deve seu êxito ao adequado alinhamento das dimensões espaciais e temporais.

Essa lógica da competitividade extrema é o sentido que permeia e define as estratégias empreendedoras atuais, um padrão racional que decide quem fica e quem sai no panorama mercantil. Neste sentido, este estudo teve como meta, elaborar um resgate teórico da gestão estratégica instituída pelas organizações em geral, evidenciando a importância que o assunto representa a essas instituições, uma proposta que acaba lhes exigindo estratégias cada vez mais complexas e integradas envolvendo os seus *stakeholders*.

A dificuldade dessa abordagem é uma verdade compartilhada por todas as instituições, exigindo destas uma especialização cada vez mais aguda na execução e alcance de suas respectivas missões e visões. As empresas heterogestionárias² são teoricamente dotadas de uma maior facilidade no trato dessas questões, visto que seus processos decisórios acabam tendo suas deliberações reduzidas em menos envolvidos, considerando a existência de quase sempre poucos sócios, os quais definem suas estratégias administrativas e operacionais bem mais aceleradas que as instituições cooperativadas gestadas em regime difuso³. Contrariando o que ocorre nas grandes empresas privadas, as cooperativas são administradas por seus associados, que são os “donos do negócio”.

Neste sentido, a intenção colocada neste ensaio é trataras formas de gestão instruída nas organizações estruturadas em formas autogestionárias⁴, como o caso dos estabelecimentos cooperativados. Para tanto, foi utilizado como metodologia de estudo a pesquisa bibliográfica, pois ela oferece meios que auxiliam na fixação e resolução dos problemas já conhecidos, além de permitir verificar novos rumos onde os mesmos ainda não se consolidaram satisfatoriamente. Para Andrade (1997), este tipo de pesquisa não apresenta regras cerradas e inflexíveis, mas possui algumas tarefas e critérios para validar as colocações e comparações teóricas ao longo dos estudos.

²Administração hierárquica formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens de cima para baixo. [...] À medida em que sobem na hierarquia, o conhecimento sobre a empresa se amplia porque as tarefas são cada vez menos repetitivas e exigem iniciativas e responsabilidade por parte do trabalhador. [...] Sobretudo em empresas grandes, grupos rivais disputam a destinação dos fundos de investimento, cada um demandando mais capital para expandir o setor em que exerce poder. (SINGER, 2002, p. 16-17).

³Em geral, a propriedade difusa (um grande número de acionistas com um número pequeno de ações (holding's) e poucos, se houver, acionistas portadores de grandes lotes) produz uma fraca monitoração das decisões administrativas. Entre outros problemas, a propriedade difusa torna difícil aos proprietários a coordenação de suas ações de forma eficiente. Um resultado da fraca monitoração poderia ser uma diversificação das linhas de produto da firma além do nível ótimo para os acionistas. Níveis mais elevados de monitoração poderiam encorajar os gerentes a evitar decisões estratégicas que não criam maior valor para os acionistas (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002, p. 411).

⁴É importante destacar que a autogestão nos empreendimentos cooperativos é uma questão polêmica e de vários entendimentos por parte dos seus teóricos, não sendo aqui o intento discutir validação ou não dessa discussão no interior das instituições cooperativadas.

Assim, buscando discorrer acerca da gestão estratégica nas organizações cooperativas, o presente ensaio reflexiona essa questão com o intuito de apontar alguns caminhos e métodos de abordagem da gestão cooperativista. O modelo institucional desse tipo organizacional se caracteriza pela indefinição no controle de sua propriedade, visto que os seus direitos são difusos, estando incluso a participação de inúmeros associados no mesmo negócio socioeconômico.

Segundo Bialoskorski (1999), esta peculiaridade acaba por gerar problemas de governança com informações assimétricas na relação diretoria e associados, originando os problemas de agência e ainda a dificuldade em garantir uma efetiva participação de todos os membros cooperados. É neste viés que a presente proposta se respalda, buscando esclarecer o quão complexo é discutir uma gestão estratégica que possa efetivamente atender as peculiaridades das organizações cooperativas, pois estas além das exigências competitivas do mercado são estruturadas nesta forma desajustada e instável no posicionamento mercadológico.

Assim, apesar da importância econômica exercida nos vários ramos cooperativistas por essas instituições, elas trazem também consigo preocupações sociais que estão estatutariamente amparadas e dispostas em seus regimentos. O objetivo desse estudo, então, é identificar e apontar um padrão de gestão apropriado para promover um parâmetro de competitividade ao mesmo tempo em que mantenha as características de solidariedade e cooperação nos empreendimentos cooperativos. Um diferencial que infere um caráter híbrido as essas organizações, conforme preceitua Luxemburgo (1999);

[...] são instituições de natureza híbrida no seio da economia capitalista; constituem uma produção socializada em miniatura que é acompanhada por uma troca capitalista. Mas na economia capitalista a troca domina a produção; em virtude da concorrência, para que a empresa possa viver, ela exige uma exploração implacável da força de trabalho, quer dizer, o completo domínio do processo de produção pelos interesses capitalistas (p. 80-81).

Nestes termos, apesar do papel social exercido pelas instituições cooperativas é importante deixar claro que estas, também carecem de uma sustentabilidade financeira para garantir a continuidade operativa dos seus sócios cooperados. Entretanto, à medida que ela ganha amplitude estrutural é nítido que inversamente, acontece um processo de diminuição no seu enfoque social, pois as exigências de mercados tornam-se tão fatigante e extratora dos diferentes recursos e esforços institucionais que a extensão social fica cada vez mais reservada em planos secundarizados.

Assim, faz-se importante enfatizar o papel representado por cada instância da governança⁵ cooperativa, de modo que esta possa incluir efetivamente a dimensão social nas suas estratégias de gestão, um esforço que se volta no sentido de atualizar a concepção cooperativa no competitivo mercado contemporâneo, mas sem descaracterizar as práticas e ideologias cooperativistas, mantendo na moderna cooperativa do século XXI, os princípios adotados nas suas origens há mais de 170 anos.

⁵As implicações envolvendo a governança nas organizações mercantilistas em geral surgem há aproximadamente 150 anos, decorrente do fortalecimento do processo de industrialização, segundo destaca o historiador econômico Alfred Chandler (Mcgraw, 1998), ressalta que “a necessidade de lidar com grandes empreendimentos, como as ferrovias e as empresas nacionais de telégrafo, impôs ao Estado e aos empresários norte-americanos a exigência de especialização das funções de gestão” (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 38).

O COOPERATIVISMO E GESTÃO ESTRATÉGICA: APRENSÃO CONCEITUAL

Sem o intuito de exaurir as implicações teóricas acerca do cooperativismo e da gestão estratégica, aqui está destacado apenas alguns apontamentos dessas colocações com a intenção de melhor situar as reflexões propostas neste ensaio. Por estarem atribuídas com uma organização funcional diferenciada, as instituições cooperativas carecem de uma gestão estratégica particularizada quando das suas considerações no cenário mercadológico, realidade essa que envolve pautas sociais e financeiras nas suas respectivas considerações analíticas.

Situar a origem do cooperativismo exige uma compreensão sócio-histórica envolvendo o seu período de origem. É importante diferenciar também o cooperativismo da cooperação, pois apesar de ser equivocadamente tratados por alguns autores como elementos parecidos e muito antigos na história humana, eles apresentam bastante divergência funcional. Enquanto a cooperação é uma prática que acompanha a história humana desde os primeiros agrupamentos humanos, o cooperativismo é um movimento socioeconômico relativamente recente que surgiu na passagem do século XVIII para o XIX com o advento da Revolução Industrial, propagando-se pela Inglaterra, França, Alemanha e em outros países da Europa como iniciativas contra as péssimas condições de vida dos trabalhadores, até se fazer presente em todos os demais continentes.

Segundo Pinho (1966), as primeiras experiências cooperativas, conhecidas como pré-cooperativas que se tem história, pode-se destacar a cooperativa dos trabalhadores dos estaleiros Woolwinch e Chatham, na Inglaterra (1760); a cooperativa de consumo dos tecelões de Fenwich, na Escócia (1769); e a cooperativa de consumo inglesa, a Oldhan Co-operative Supply Company (1795). Inicialmente instruídas em bases comunitárias, elas eram realizadas por idealistas leigos e utópicos que entre tentativas e erros experimentais, acabaram servindo de base na elaboração dos princípios cooperativistas.

Dentre os primeiros idealistas e pioneiros do cooperativismo pode-se citar as colônias socialistas de Robert Owen (1772-1858)⁶, os falanstérios de Charles Fourier (1772-1837)⁷ entre outros pensadores utópicos, sendo estas as primeiras tentativas de se criar uma sociedade cooperativa com o objetivo utópico de sanar os problemas advindos da sociedade industrial. No entanto, mesmo nenhuma dessas tentativas terem sido exitosas, elas foram de grande valia para a criação e consolidação da atual doutrina cooperativista.

O cooperativismo é um jeito de reorganizar esforços sociais dentro de um cenário de concorrência, sendo que a instituição cooperativa quase sempre aparece em instantes de assimetrias sociais e aliada a conscientização dos sujeitos que vivenciam essas dificuldades. É esta a problemáticas que resultaram da revolução industrial europeia, com um crescente acirramento na exploração dos operários nas plantas industriais: cargas horárias extenuantes, precárias condições de trabalhos, salários pouco suficientes para a reprodução da vida, inexistência de qualquer garantia ou direito social, impedimento de participação na vida política, entre outras realizações que impossibilitava um mínimo de decência social destes trabalhadores no cotidiano de suas miseráveis vidas.

⁶É considerado o “Pai do Cooperativismo”. Ele acreditava que a organização social só seria mais justa através da eliminação das diferenças econômicas, implantando propriedades comunitárias e de trabalho coletivo, onde a ordem econômica e social vigente deveria ser substituída por um novo modelo “baseado na cooperação e não na competição”, nascendo assim à noção do cooperativismo moderno. É com Owen que surge concretamente a noção de cooperativismo, tendo sido o primeiro a empregar a palavra cooperativa, embora em um sentido bem diferente do atual, pois expressava uma noção comunista e não apenas associativa (MLADENATZ, 2003)

⁷“O auge da história, para Fourier, seria uma espécie de socialismo, o societismo, onde os homens obedeceriam às normas cooperativas e viveriam juntos em edifícios planejados para favorecerem a felicidade humana, os falanstérios. Nos falanstérios, Fourier estabelecia a existência de um espaço público para reuniões e convívio coletivo, o que é proporcionado pelos seristérios” (ZWICK, 2016, p. 22).

Após várias experiências e iniciativas de movimentos cooperativistas terem sido tentados, sendo que nenhuma conseguiu efetivamente uma consolidação e ajustamento de modelo funcional. Em 1844, surge em Rochdale, nos arredores de Manchester (Inglaterra), o funcionamento da instituição considerada a primeira cooperativa do mundo, a Sociedade dos Probos de Rochdale, um grupo de 28 tecelões e 28 libras que, após 12 anos de existência, acumulara um capital de 152 mil libras e já contava com 3.450 sócios (PINHO, 1966).

Portanto, o cooperativismo surge num contexto de afirmação extremada do predomínio do interesse privado sobre o coletivo e o comunitário, com todas as consequências em termos de concentração de poder e de renda, como é próprio do capitalismo industrial nascente. Tentando superar a absolutização do interesse privado e suas consequências, a cooperação institucional e sistemática então emergente se empenhará por resgatar e reforçar o interesse coletivo e comunitário (SCHNEIDER, 1991, p.29).

Conforme Veras Neto (2003), no dia 24 de outubro de 1844, essa cooperativa foi registrada com a denominação de Friendly Society e, atualmente, possui mais de 30 mil associados. Tem-se que os "Pioneiros de Rochdale", como ficaram populares mundialmente, "não inventaram os princípios fundamentais do cooperativismo, mas os celebrizaram e os tornaram efetivos" (MAUAD, 2004, p.117) e, desde o início de suas atividades, manifestaram sério objetivo de cuidar de seu aperfeiçoamento moral e intelectual (PINHO, 1966).

Assim, através da luta e resistência destes pioneiros rochdalianos o cooperativismo ganhou os contornos que são respeitados até hoje, por intermédio de um empreendimento democrático e autossuficiente, sendo que as práticas alicerçadas em seus princípios regem-se pela ajuda mútua, igualdade social e a fraternidade, que é ratificada doutrinariamente nos estatutos de cada cooperativa em funcionamento. Enfim, foi forjado este modelo singular de organização social⁸ e econômica voltado ao bem comum do grupo de sócios envolvidos institucionalmente.

Neste sentido, faz-se necessário tratar a gestão estratégica destas instituições de forma diferenciada, uma vez que as cooperativas não são apenas uma sociedade de capital, pois existe além destes elementos um grupo de interessados e interesses numeroso na cooperativa, ou seja, a dimensão social é tão quanto à financeira, bastante aflorada institucionalmente. Por outro lado, há também uma tradição cooperativista com uma influência fundamental nos processos de gestão, pautando pelo resgate e aplicações das ações historicamente elaboradas por antigos cooperativistas, em nível internacional, nacional e também local, esta última no caso de cooperativas mais tradicionais e já com certo tempo de atuação no mercado.

Conforme pontuado, nota-se que além das cobranças corriqueiramente instruídas nas sociedades de capital, as cooperativas adicionam em seu processo de gestão estratégica essas peculiaridades de funcionamento e organização. Considerando as colocações de Grant (2002) acerca da gestão estratégica, onde ele posiciona que através dela há um envolvimento complexo entre o foco institucional, os resultados que obtém, e o diverso espectro de variáveis ambientais externas e internas da organização, percebe-se o qual abrangente é essa questão nas empresas cooperativadas.

⁸ Uma abordagem que coloca as pessoas e o poder no centro dos processos de desenvolvimento; um processo pelo qual as pessoas, as organizações, as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida e tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir [...]. Com o empoderamento se procura combater a ordem naturalizada ou institucionalizada dessa dominação (seja ela pessoal, grupal, nacional, internacional; seja ela econômica, política, cultural ou social) para construir relações e ordens mais justas e equitativas (ROMANO, 2002, p. 9).

O autor pontua ainda, que para uma boa gestão estratégica, carece de serem identificadas as relações entre sistema de gestão, estratégia selecionada, estruturas presentes, recursos e capacidades acessíveis, sendo que no caso das cooperativas, todas suas estruturas organizacionais e as vontades dos associados necessitam de instruir as decisões organizacionais, as quais nem sempre serão competitivas em contextos morosos e burocráticos como acontece na várias instâncias do organograma institucional de cooperativas.

Os processos da gestão estratégica são impossíveis de um isolamento prático-conceitual, visto que “a gestão estratégica representa o caso de um campo acadêmico no qual o significado consensual se espera que seja frágil, ou mesmo nenhum” (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007, p. 935). Conforme assevera Mintzberg (1987);

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. O campo de gestão estratégica não pode se permitir em depender de uma só definição de estratégia, certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas mesmo que tenha sido tradicionalmente definida de uma só forma. O reconhecimento explícito destas múltiplas definições pode ajudar aos praticantes e pesquisadores de forma semelhante a manobrar neste difícil campo (p. 11).

De maneira geral, a gestão estratégica acontece de forma particularizada em cada contexto socioeconômico dos setores produtivos, sendo que isso também acontece nas organizações cooperativadas. Assim, tem-se a construção de uma verificação clara de todo o corpo institucional, desde o mais elevado nível da pirâmide corporativa até a base operacional. Permeia também a sua missão, objetivos e o desenvolvimento dos planos e estratégias que levem à realização das metas almejadas. Esse esforço se complementa com a realização dos monitoramentos de desempenho, o qual permite a realização de sistemas de comunicação que dão retornos apropriados para a revisão das práticas organizacionais em comparação aos propósitos projetados.

Enfim, o desafio da gestão estratégica é uma dinâmica que busca fortalecer e evidenciar todas as dimensões empresariais, um esforço que garante a sustentabilidade organizacional, a qual adapta suas frentes de atuação em cada cenário social. Esta é uma realidade bastante complexa quando da verificação dos ambientes cooperativados, exigindo dos seus envolvidos uma cuidadosa e criteriosa abordagem prático e operacional, ou seja, há a inserção de diversas outras questões estruturais para além das empresas produtivas, convencionalmente analisadas.

IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DIFUSA NAS COOPERATIVAS

Sabedor das peculiaridades burocráticas e operacionais dos empreendimentos cooperativos, vale frisar que as exigências instruídas pela competitividade do mercado contemporâneo também integram os ambientes organizacionais destas instituições, exigindo estratégias de gestão capaz de sustentá-las financeiramente, um esforço que acontece em paralelo a histórica atuação social desses empreendimentos. Sua marca principal é a Autogestão⁹, uma particularidade que é de difícil compreensão no meio cooperativista, haja vistas, as confusões quando da sua aplicabilidade institucional e principalmente uma efetiva adequação as novas exigências decorrentes da financeirização do mundo.

⁹ “Refere-se à participação direta dos trabalhadores na tomada de decisões básicas da empresa. Os meios de produção são socializados. Em sentido mais geral, a autogestão é uma forma democrática de organização de toda a economia, constituída de vários níveis de conselho e assembleias” (MARKOVIC, 2001, p. 22).

Esta questão acaba sendo o grande desafio das cooperativas, considerando a necessidade de suas políticas de gestão ter que alinhar a manutenção do capital social e financeiro, valendo-se, muitas vezes, de estratégias gestadas em empresas convencionais. Assim, “o êxito dessas iniciativas depende de sua capacidade de articular uma lógica empreendedora – de busca de resultados por meio de ação planejada e da otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais – e uma lógica solidária” (GAIGER, 2013, p. 219).

A dificuldade de conciliar uma gestão cooperativa de forma totalizante decorre do fato de sua governança destoar bastante dos demais comportamentos mercadológicos. Discursando do tema, Zylbersztajn (2002) destaca que nestas instituições está caracterizada uma relação cooperado - cooperativa instruída nas doutrinas cooperativistas, a qual, às vezes acaba sendo incoerente com as atuais exigências econômicas, sendo esse aparato quase sempre alocado como burocratização e elevação dos custos de transação¹⁰ no cotidiano da cooperativa.

Esses custos devem-se, muitas vezes, a falta de uma estratégia institucional dinâmica e ágil, necessidades de raríssima valia atualmente. É neste sentido que alguns princípios cooperativistas acabam aflorando como dispendiosos as oportunidades de mercado, um problema estrutural que acaba colocando em choque o sucesso da cooperativa em determinadas escalas de mercado, visto que as inovações operacionais da economia exigem cada vez mais instituições com uma funcionalidade enxuta.

A estruturação funcional das cooperativas brasileiras está entre as mais complexas do mundo, um fator que justifica parte da dificuldade em se definir uma gestão estratégica efetiva a essas instituições. Para Carbonell de Masy (1980), a legislação do Brasil (Lei nº 5.764/71 em seu artigo 47) adota o modelo¹¹ Latino de cooperativa, ou seja, existe um Conselho de Administração (órgão diretivo e executivo) com a incumbência de dirigir e administrar a instituição; um Conselho Fiscal com a permanente atribuição de averiguar suas transações econômico-financeiras e de cuidar pela execução de todas as normas; uma gerência, sob a supervisão do Conselho de Administração, tendo a seu cargo o manejo dos negócios ordinários e de representação da cooperativa, além de auditorias implementadas ao querer e necessidade institucional.

Conforme Pagès (1987), a atribuição de poder na organização é um desafio de importância singular para a sustentabilidade institucional, uma tarefa que não deve ser ingenuamente conferida a determinadas pessoas ou grupos, assim como também concentrar-se em algum ponto isolado da sua estrutura funcional. Em decorrência da cooperativa não caracterizar-se em uma entidade que possa ser tomada, o poder para ser legítimo carece de ser distribuído em todo o corpo da organização, respeitando as limitações técnicas de cada integrante e buscando uma eficácia pautada na capacidade de ocultar as contradições vigentes quando da incidência da mediação.

Neste sentido, esse arcabouço funcional das cooperativas (Figura 01) acaba quase sempre sendo uma das principais dificuldades para os cooperados menos informados.

¹⁰ A noção de custos de transação é proposta por Williamson (1985) e atrela os custos informacionais, negociais e de monitoramento de uma transação (ex ante e ex post). Estes emergem a partir dos atributos de especificidade dos ativos, assiduidade e imprevistos, que irão definir o meio mais eficiente de governança (via hierárquica, contratual ou mercado) para delinear a transação entre agentes.

¹¹ Existem três tipos principais de modelos de organização das sociedades cooperativas: o modelo norte-americano, o modelo germânico e o modelo latino (CARBONELL DE MASY, 1979).

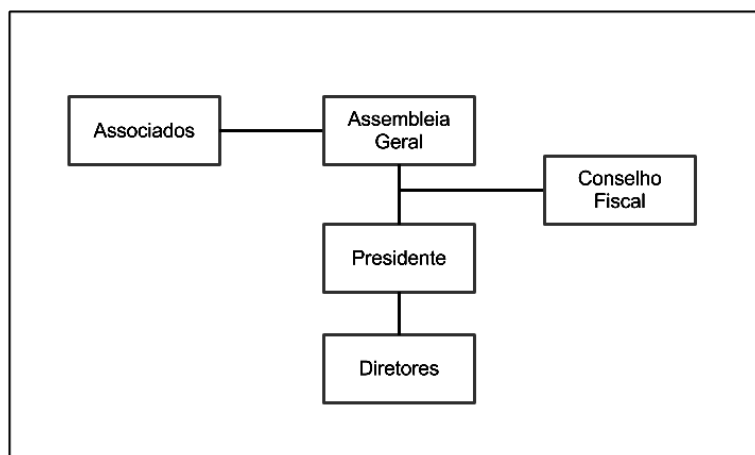


Figura 1: Modelo Clássico de Estrutura Funcional de uma Cooperativa.
Fonte: Oliveira (1984, p. 179).

Segundo Bialoskorski Neto (2002), os horizontes de percepção socioeconômica dos cooperados nem sempre estão voltados para um enfoque cooperativado, principalmente nas cooperativas tradicionais¹² com tempo e tamanhos mais significativos no mercado. Assim, o desenvolvimento da cooperativa e a repartição das sobras geralmente são secundarizadas em relação às preocupações pelas cotações aferidas nas commodities, um comportamento eminentemente de curto prazo dos cooperados, que escolhem a maximização imediatista de seus esforços em detrimento de uma estratégia mais corporativa e de prazos longos.

A partir dos estudos de Cook (1995) foi possível compreender melhor o funcionamento do ciclo de vida das cooperativas, com destaque para as do ramo agropecuário. O autor coloca que inicialmente, o grupo de cooperados inaugura a instituição visando atender suas dificuldades locais, buscando ajustar as dificuldades das falhas de mercado. Nesta fase, tem-se uma participação mais intensa do grupo na gestão da cooperativa. Na segunda fase, os cooperados discutem e definem o modelo de governança cooperativa, apontando o estilo de controle organizacional e os direitos às sobras, sendo que é comum nesta fase algumas cooperativas saírem do mercado pela incapacidade de estruturarem-se.

No instante seguinte, geralmente acontece o momento de expansão territorial e variedade dos serviços oferecidos pela cooperativa, possibilitando a inclusão técnica de mais associados aos seus quadros, visto que são realizados investimentos em ativos exclusivos aos vínculos cooperado-cooperativa, uma realidade que já torna a instituição mais complexa e conseqüentemente tem-se um aumento dos custos de transação, ou seja, a cooperativa procura compensar esses custos com sua elevação até atingir os parâmetros efetivados pelos demais concorrentes do mercado.

Para Cook (1995), essa é a fase em que começam a aparecer as dificuldades de governança incididas em decorrência dos direitos de propriedade difusas, ocorrendo disputas quanto aos investimentos mais adequados e ainda a questão da fidelização dos cooperados. As cooperativas que conseguem atingir esse momento já se podem considerar vitoriosas, pois existe um índice elevado de cooperativas que entram em liquidação antes de atingir esse patamar. Para o autor, o quarto período do seu ciclo institucional caracteriza-se sobre os seus direitos de propriedade (às sobras e ao controle), uma gestão territorial da cooperativa

¹²Apesar de não ser o enfoque deste estudo, é importante evidenciar a existência das cooperativas populares emergidas das bases sociais, as quais apresentem um caráter solidário bem mais afluído que as cooperativas tradicionais, também conhecidas como capitalista. Para Valadares (2001), discutindo as tentativas de definir um conceito de cooperativa, diversos autores concluem que a “busca de uma definição concisa do termo “cooperativa” é improdutiva em virtude da multiplicidade de aspectos que tal definição deve incorporar” (p 44).

partilhada em incentivos ao cooperado e investimentos a cooperativa, buscando manter as operações institucionais niveladas ao seu grau de expansão auferido mercadologicamente.

Esta é a fase crucial da continuidade ou não da cooperativa no mercado, pois ela deve optar por três caminhos possíveis: deixar o seu mercado de ação através da liquidação ou seus sócios, geralmente na forma parcial, visto que formam grupos divergentes¹³ internamente ou dar continuidade as suas operações atuais através de uma adequação estratégica na gestão. Esta última opção exige uma readequação da sua estrutura de capital para intensificar sua competitividade no mercado. Uma das possibilidades é o investimento dos próprios cooperados, com uma maior retenção de suas sobras do exercício financeiro, visando o fortalecimento da cooperativa, o que acaba exigindo uma conscientização totalitária de toda a instituição quando a importância dessa realização.

Debatendo das características ímpares que apresentam as formas empresariais cooperativas, Valadares (2001) elenca três fundamentos que as distinguem de outros empreendimentos. Inicialmente aponta o princípio do dono-usuário, visto que os associados se transfiguram como proprietários e financiadores da cooperativa, os mesmos sujeitos que utilizam e se favorecem dos seus serviços. Por segundo, existe a questão do usuário controlador, em que o controle e benefício dos serviços com a cooperativa estão centrados na mesma pessoa (cooperado). E finalmente, a existência do usuário-beneficiário, aonde os benefícios dos cooperados são proporcionais ao volume de uso e participação no negócio cooperativo.

A confusão dessa questão tem início através da noção de que o cooperado atua concomitantemente como dono e usuário na cooperativa, instante em que aparecem seus problemas de gestão. Este assunto é tratado em Zylbersztajn (2004) com o uso da Teoria da Agência¹⁴, que discute essa concepção nas instituições de capital aberto com os riscos possíveis quando da alteração no seu corpo gerencial, funcionando com um esforço intensivo para equilibrar os desejos dos gerentes com as vontades dos donos do capital.

Desta feita, percebe-se que os processos decisórios internos e externamente da instituição cooperativas são complexos e morosos, pois permeiam mais instâncias do que nas empresas não-cooperativas, considerando ainda que mesmo quando os cooperados participam nas decisões da cooperativa, não existe um pleno comparecimento dos mesmos nas assembleias. Assim, em virtude de os direitos de propriedade ser difusos, acaba por gerar problemas de governanças, surgindo à necessidade de se discutir uma governança específica para estes tipos de empreendimentos, um modelo em que o controle de sua gestão esteja harmonicamente equilibrado com todos os seus integrantes e permitindo que a cooperativa cumpra ao máximo suas finalidades sociais e econômicas.

Neste sentido, tendo como modelo as técnicas adotadas pela prática de Governança Corporativa estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pelo Banco Central do Brasil, vários destes ensinamentos são também aplicáveis na Governança das empresas cooperativas. Segundo o IBGC, a 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” (IBGC, 2009, p.

¹³Deve-se ter em mente a grande possibilidade de que todos os sócios não tenham os mesmos objetivos ou interesses, com retorno dos inevitáveis conflitos, a partir do momento em que ocorre segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados. Assim, a delegação das decisões pelo conjunto dos cooperados a um grupo eleito de dirigentes faz emergir, com natureza diversa, problemas clássicos de governança” (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 64).

¹⁴Também conhecida como teoria do agente-principal, a teoria da agência tem sua raiz no utilitarismo econômico, tendo sido desenvolvida na tentativa de introduzir a questão dos incentivos na gestão institucional. Suas primeiras abordagens acontecem de maneira mais intensa em meados dos anos 1970, por Jensen e Meckling (1976), que efetivamente passam a nomear os atores dessas relações como principal e agente.

19). Assim, busca blindar os sócios das corporações dos prejuízos que alguns gerenciadores possam estabelecer, a exemplo da falta de ética, promiscuidade e a cumplicidade e mesmo irresponsabilidade destes em ações inadequadas institucionalmente.

Este mesmo entendimento deve ser colocado na tarefa de controle da gestão cooperativa, principalmente as que apresentam um porte estrutural maior e com limites territoriais ampliados. Estes controles internamente a instituição são fundamentais para influenciar o comportamento dos sócios, um exercício efetivo e transparente que os encaminha para o cumprimento das metas da cooperativa, ou seja, é necessário ter bem claro os direitos e deveres de cada um internamente.

Nesse sentido, pode-se citar que todos os participantes de uma empresa precisam de controles, do mais alto ao mais baixo escalão hierárquico. Estas premissas aplicam-se às cooperativas, que onde, por sua vez, a governança cooperativa pode ser entendida como um conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada. Dessa forma, essa prática permite que seus cooperados assegurem a execução dos objetivos organizacionais. Portanto, as boas práticas de governança cooperativa asseguram aos cooperados o objetivo de aumentar o valor da cooperativa e manter o seu crescimento sustentável ao longo do tempo (PINTO; REISDORFER, 2015, p. 43).

Como elemento integrante da governança cooperativa, tem-se a Teoria do Agente-Principal, conforme já colocada anteriormente, a qual evidencia perfeitamente a divisão de atribuições nas estratégias de gestão cooperativa. Esse aporte teórico permite identificar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital nas cooperativas, o que ocasiona as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente¹⁵. As implicações desta problemática resultam em choques de interesses institucionalmente, visto que cada ator no empreendimento envia um sentido particularizado em suas ações. “Esta assimetria de informação é caracterizada quando uma das partes envolvidas na relação (principal ou agente) em uma transação econômica detém alguma informação exclusiva e usa essa informação para obter benefícios próprios em detrimento da outra parte da relação” (PINTO; REISDORFER, 2015, p. 19).

Considerando as peculiaridades do ambiente cooperativa, o conflito de interesses entre principal e agente apresenta um formato distinto das demais empresas convencionais, visto que a separação entre propriedade e administração não possui uma definição bastante clara nas cooperativas. Essa complicação decorre do fato de cada cooperado atuar como proprietário, com direito a voto, independentemente da sua contribuição e participação na instituição. Embora ocorra o funcionamento de diferenciadas instâncias funcionais percorrendo dos processos da gestão cooperativa, sua governança vincula-se a participação de todos os cooperados, conforme explicitado na Figura 02.

¹⁵ Isso porque haverá separação entre pessoas com a autoridade para tomar as decisões (agente) para atingir os objetivos propostos e os proprietários (principal) que contratam e elegem essas pessoas para fazer algo de seu interesse (PINTO; REISDORFER, 2015, p. 16).

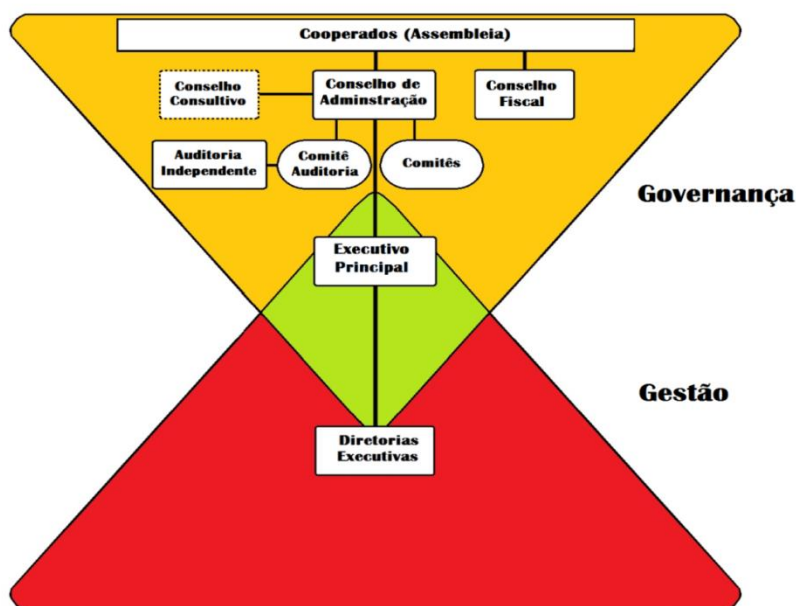


Figura 2: Governança das organizações cooperativas.
Fonte: CTISM, adaptado de IBGC, 2015

Diante dessa conjuntura, é notável a presença de um complexo sistema de governança no interior das organizações cooperativas, com a existência de interesses diversificados quanto aos seus encaminhamentos. Essa dificuldade decorre do fato da co-dependência em relação às decisões institucionais, uma questão que deve ser explanada perante todos os cooperados de forma transparente e entendível para poder ser mais bem discutida.

Enfim, assim como se percebe nas demais empresas, esse problema também partilha de realizações bastante similares nas cooperativas, pois apesar dos agentes (diretorias executivas e profissionais especialistas) voltarem sua atuação para atender aos objetivos dos principais (cooperados), tem-se a incidência de conflitos de interesses entre esses dois grupos, pois cada um terá uma percepção particularizada do negócio e sem se preocupar com a outra parte da relação.

Tratando dessa problemática, Pinto e Reisdorfer (2015) colocam que os conflitos de interesses em cooperativas costumam dividir-se em três conjuntos: direto, indireto e condicionado. O conflito de interesses direto acontece em situações em que o cooperado com vínculo empregatício (remunerado) delibera em razão das vantagens financeiras que tal decisão incorrerá em seu salário ou outras vantagens financeiras que possa obter, ou seja, a cooperativa está longe de ser o verdadeiro sentido neste cenário.

Em relação aos conflitos de interesses indiretos, os autores destacam que este ocorre quando ao benefício financeiro é secundarizado ao grupo que está decidindo, pois a atuação busca favorecer outros agentes de interesse, um caso muito comum quando das partilhas de grupos no ambiente interno da instituição, uma situação que prioriza efetivar operações favoráveis a um ou outro grupo específico de cooperados. Já os conflitos de interesses condicionados surgem um membro da administração/governança se utiliza do seu cargo ou função para realizar barganha de favores internamente na cooperativa, sendo que suas decisões são efetivadas em troca de favores ou outras benesses recebidas em decorrência da sua atuação parcializada para um determinado grupo. É importante frisar que estas decisões também desconsideram o que é melhor para a cooperativa.

Enfim, percebe-se que mesmo que as cooperativas sejam instituições com origem e estruturação bastante diferenciada das demais empresas de capital, elas necessitam também de

um elaborado sistema de gestão estratégica para manter seu potencial de competitividade no mercado. Assim, carece de realizar um equilíbrio administrativo e operacional em sua gestão, considerando seus princípios sociais tão quanto se prioriza os elementos mercadológicos institucionalmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões aqui levantadas permitem uma reflexão acerca da gestão estratégica nas organizações cooperativas, as quais por apresentarem uma estruturação difusa quanto ao seu controle funcional, exigem um gerenciamento bastante singularizado. A proeminência do capital social nestas instituições lhes confere um diferencial em relação às sociedades voltadas eminentemente para o mercado, visto que as cooperativas não priorizam elementos de lucratividade.

Entretanto, ciente dos distintos níveis de poder na cooperativa que distribuem-se entre os grupos de cooperados, o seu processo de gestão acaba tendo que adequar algumas realizações para driblar a burocracia dos conselhos e assembleias da cooperativa. É nesse instante que surge a teoria da agência também nos ambientes cooperativos, ou seja, uma concessão de poder de decisão a profissionais especializados em determinadas funções necessárias no funcionamento da cooperativa.

Neste sentido, tendo como referência principalmente as cooperativas de porte maior, tem-se a incidência da divisão entre sua governança e gestão, sendo que em consequência disso acontece o surgimento de grupos com interesses distintos, como os profissionais especialistas (agentes) e os cooperados (principal). Entretanto, existe também um terceiro grupo ainda mais empoderado neste meio, os executivos principais da cooperativa, que são integrantes dos conselhos através de processo eletivo e que apesar destes cooperados serem tido também como “principal” na lógica da teoria da agência, eles exercem uma influência esmagadora em relação aos demais integrantes da cooperativa. Assim, essa relação vai ganhar um encaminhamento diferenciado em cada cooperativa, justamente em decorrência das estratégias de gestão empenhadas pelos condutores principais da cooperativa, ou seja, os representantes dos conselhos institucionais.

Nestes termos, as reflexões aqui levantadas permitem compreender que é através do dinamismo gerencial adotado em cada cooperativa que se encaminha o seu respectivo potencial de competitividade no mercado, pois quanto mais harmonicamente equilibrados estiverem os grupos de interesses na cooperativa, maior fluidez terá as decisões estratégicas da organização, pois o isolamento destes grupos só tende a intensificar a assimetria de informações. Assim, tratar a gestão estratégica nas cooperativas é alinhar em um mesmo patamar de importância o capital social e o capital financeiro, de maneira que elas possam efetivamente cumprir suas funções sociais prescritas estatutariamente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. *Introdução à Metodologia do trabalho científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico*. Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios. Viçosa: UFV, 2002.

CARBONELL DE MASY, R. Análise crítica da legislação cooperativa no Brasil. *Perspectiva Econômica*, v. 8, n.17, 1978. Série Cooperativismo. v. 1. **Moderna gestión de empresas cooperativas agrarias**. Valencia: Consellèria de Trabajo del País Valenciano, 1980.

_____. **Moderna Administração de Empresas Cooperativas Agrárias**. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

COOK, M. L. The future of us agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 77, pp. 1153-1159, 1995.

GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* (Impresso), v. 28, p. 211-228, 2013.

GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (org.). **Handbook of Strategy and Management**. Londres: Sage, p. 72-97, 2002.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015.

JENSEN, M. MECKLING, W. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and owner ship structure**. *Journal of Financial Economics*, 1976.

LUXEMBURGO, R. **Reforma ou Revolução?** ed. São Paulo: Expressão Popular, 1999.

MARKOVIC, M. Autogestão. In: BOBBIO, N.; MATTEUCI, N.; PASQUINO, G. (org.). **Dicionário de Política**. Trad. Carmen Varriale et al. Brasília: Editora da UNB, 1998.

MAUAD, M. **Cooperativas de trabalho: sua relação com o direito do trabalho**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: LTR, 2001.

MCCRAW, T. K. (org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps for strategy**. *California Management Review*, p. 11-24, Fall, 1987.

MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília: Confebrás, 2003.

NAG, R.; HAMBRICK, D.; CHEN, M.-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus in the field. **Strategic Management Journal**, vol. 28, p. 935-955, 2007.

OLIVEIRA, N. B. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre, RS: Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - OCERGS, 1984.

PINHO, D. B. **Que é cooperativismo**. São Paulo: S.A, 1966.

PINTO, N. G. M.; REISDORFER, V. K. Governança cooperativa. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, **Rede e-Tec Brasil**, Santa Maria/RS, 2015. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/sexta_etapa/governanca_cooperativa.pdf. Acesso em: 25 ago. 2017.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia - participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo, UNISINOS, 1991.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

VALADARES, J. H. **A moderna administração de cooperativas: curso de preparação para os futuros dirigentes da Unimed-RO**. Porto Velho: FGV, 2001.

VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. (Orgs.). **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/Pr/e/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf. Acesso em: 23 ago. 2017.

VERAS NETO, F. Q. **Cooperativismo: nova abordagem sócio-jurídica**. Curitiba: Juruá, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, rational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

ZWICK, E. Os utópicos como pioneiros da concepção cooperativista. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 186, Departamento de Ciências Sociais - Universidade Estadual de Maringá (DCS/UEM), dez. 2016, p. 17-28. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/34085/17824>. Acesso em: 08 set. 2017.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: **Agronegócio cooperativo - reestruturação e estratégias**. BRAGA, Ma. J., REIS, B. S. (org). Viçosa, 2002.

_____. **Organizações de Cooperativas: Desafios e Tendências**. Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PENSA-FEA-USP), **Revista de Administração**, v. 29, n.3, p. 23-32, 1994. Disponível em: http://pensa.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Organizacao_de_cooperativas_desafios_e_tend%C3%Aancias_1994.pdf. Acesso em: 22 ago. 2017.

Submetido em: Setembro de 2017

Aprovado em: Janeiro de 2018