

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM MODELO DE CLASSIFICAÇÃO COM APLICAÇÃO DA FERRAMENTA WALK

*Corporate Governance in agricultural cooperatives: a classification model
with application tool WALK*

Robson Faria Silva

E-mail: faria762@hotmail.com

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná; Especialista em Finanças e Controladoria pela Universidade Paranaense; Professor do Curso de Administração da Universidade Paranaense.

Alceu Souza

E-mail: alceu.souza@pucpr.br

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, São Paulo; Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor do Programa de Pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná; Rua Imaculada Conceição, 1155, Prado Velho, 80215-901, Curitiba, Paraná, Brasil.

Wesley Silva

E-mail: wesley.vieira@pucpr.br

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor do Programa de Pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Artigo recebido em 26 de agosto de 2014. Aceito em 11 de dezembro de 2014

Resumo

Com a complexidade das organizações e dos sistemas econômicos, os proprietários de capital delegaram a gestão a grupos profissionais, separando, assim, a propriedade e o controle. Ao adotar essa prática, essa separação possibilita a existência de comportamentos oportunistas com ações e decisões orientadas a benefícios do grupo controlador e em detrimento dos proprietários do capital. Esse assunto, denominado Teoria da Agência, tem sido exaustivamente estudado. A transparência das ações e decisões do controlador, via Governança Corporativa, é uma das estratégias adotadas para a defesa dos interesses dos proprietários de capital. No caso de cooperativas em que cada acionista tem direito a um voto e na qual quase sempre há diferença significativa em conhecimento de gestão de negócios complexos entre os cooperados e o grupo que deve exercer o controle, a Governança Corporativa assume conotações específicas. Assim, este trabalho propõe, via análise multicritério, um modelo de classificação do grau de Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias. Trata-se de uma pesquisa aplicada quanto à sua natureza; descritiva e propositiva quanto ao seu objetivo; de pesquisa de campo quanto à estratégia de abordagem do problema; de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com amostragem por conveniência quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados e quantitativa quanto ao ferramental de análise de dados. A pesquisa foi aplicada a 20 cooperativas do Estado do Paraná que responderam a questões ligadas aos princípios de Governança Corporativa: Transparência; Equidade; Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Os resultados foram a construção de um modelo de classificação de cooperativas, por meio da utilização da análise multicritério ligada ao método *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations (Promethee)* dinamizado pelo *software WALK[ER]*, que possibilitou identificar os níveis de Governança Corporativa das cooperativas. A formação de *clusters* indica o distanciamento entre as cooperativas e as dimensões, em 3D. De maneira geral, apontaram baixa adesão às práticas de Governança. Palavras-chave: Governança Corporativa. Relacionamento de agência. Cooperativas agropecuárias. Análise multicritério.

Corporate Governance in agricultural cooperatives: a classification model with application tool WALK

Abstract

With the complexity of organizations and economic systems, the owners of capital delegated management to professional groups, thus, separating ownership and control. By adopting this practice, this separation allows the existence of opportunistic behavior with actions and decisions oriented to the benefit of the controlling group and to the detriment of capital owners. This subject, called the Agency Theory, has been thoroughly studied. The transparency of the actions and decisions of the controller, via Corporate Governance, is one of the strategies adopted to protect the interests of capital owners. In the case of cooperatives in which each shareholder has one vote and there is almost always significant difference in knowledge of complex business management between the cooperative and the group must exercise control, the Corporate Governance

assumes specific connotations. This work proposes, via multi-criteria analysis, a classification model of the degree of Corporate Governance in agricultural cooperatives. It is an applied research as to their nature; descriptive and purposeful as their goal; field research on the problem of approach strategy; documentary research and semi-structured interviews with convenience sampling as the technical procedures of data collection and quantitative as the data analysis tools. The research was applied to 20 cooperatives of the State of Paraná that answered questions relating to Corporate Governance principles: Transparency; Equity; Accountability and Corporate Responsibility. The results were the construction of a model of cooperative classification, through the use of multi-criteria analysis linked to Promethee method promoted by WALK[ER] software, which enabled the identification of the Corporate Governance levels of cooperatives. The formation of clusters indicate distance between the cooperatives and dimensions in 3D. In general, they showed low adherence to Governance practices.

Keywords: Corporate Governance. Relationship of agency. Cooperatives. Multicriteria analysis.

1 INTRODUÇÃO

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 somente 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 a contratação do agente (administrador) é para que ele 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 em uma empresa de capital aberto com estrutura de sociedade pulverizada quanto em uma sociedade cooperativa. Dessa 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 se reflitam em seu desempenho.

Assim como nas sociedades de capital aberto, as cooperativas agropecuárias que têm por finalidade a união de produtores agropecuários com o objetivo de melhor administrar os interesses do grupo, ao visarem melhores retornos aos envolvidos, necessitam de mecanismos que protejam esses interesses. Mesmo reconhecendo a

importância desses mecanismos, esse tema ainda é embrionário quando se tratam de cooperativas agropecuárias. Em síntese, o presente trabalho buscou, por meio da criação de um modelo, formas de classificar cooperativas agropecuárias em graus de Governança Corporativa segundo os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

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 uma 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). 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).

A compreensão de Governança Corporativa remete ao problema de agência, fortalecido no atual cenário pela dispersão de capital das organizações. Nesse cenário 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 (SILVEIRA, 2004).

O relacionamento de agência é tratado por La Porta, Shleifer e Lopez-de-Sin角度 (1999) na visão do acionista minoritário e majoritário, em que a Governança Corporativa visa à proteção daquele perante as decisões deste. Os mecanismos de governança surgem para evitar a expropriação de recursos dos minoritários.

Shleifer e Vishny (1997) definem Governança Corporativa como um conjunto de mecanismos pelos quais fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre o investimento.

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 (IBGC) (2009) lista quatro princípios básicos desse tipo de governança: transparência (*disclosure*), equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

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 eleitos pelos outros membros, esse controle pode ter influência de atitudes oportunistas, como a maximização de seus próprios interesses.

Bialoskorski Neto (2006) diz que os custos do relacionamento de agência são existentes nas cooperativas e podem ser maiores em razão da não separação entre propriedade e controle. Ora, se o agente for também o principal e utilizar-se do comportamento oportunista, o problema de agência se torna presente nessa organização, pois este tem domínio da relação contratual, podendo favorecer a si próprio ou ao seu grupo. Surge então a necessidade de mecanismos de proteção ao problema decorrente.

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 a geração de resultados que seriam inviáveis ou dificultosos se não fossem realizados em conjunto. É nessa situação que se enquadram os custos de transação e de agência, pois o “controle” da empresa cooperativa deverá prestar contas da maneira como transaciona os recursos de cada cooperado e como foi realizada a divisão de lucro.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), os princípios da boa Governança Corporativa podem ser aplicados a qualquer tipo de organização. Contudo, 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 acirrada existente no mercado.

Com base nesses pensamentos, Williamson (1979) elaborou a teoria da 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 esses os primeiros passos para o estudo de Governança Corporativa, aliado a Jensen e Meckling (1976), que tratam dos custos de agência como:

- a) despesas de monitoramento por parte do principal;
- b) despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente;
- c) 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 a manutenção desta – torna a relação mais complexa. Isso também denota complexidade quanto à separação de propriedade e controle e ao monitoramento das atividades exercidas pelo grupo de controle.

2.2 WALK – WANDERING AT LARGE KEY-FACTOR

O método WALK© tem suas bases no método *Preference Ranking Organization Method Enrichment Evaluations (Promethee)*; dessa maneira, o problema tratado no presente trabalho é do tipo Pγ. 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.”

Com o método, foi criada a ferramenta computacional denominada – *Wandering At Large Key Factor Executed Randomly (WALK[ER])*. Esse *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).

Os métodos multicritério de apoio à decisão são essenciais para problemas de disparidade de escalas. De acordo com Frega (2009), “[...] é praticamente impossível elaborar uma função de utilidade que não leve em conta as diferentes escalas de desempenho em diferentes atributos para que se possa estabelecer 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.”

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é, em um primeiro momento, de natureza exploratória porque busca explicitar um fenômeno: a Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias. E é descritivo na medida em que busca descrever que mecanismos dessa Governança estão presentes nas cooperativas agropecuárias e como eles são reconhecidos.

A pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que a aplicação prática desta possibilita um entendimento do conceito de Governança Corporativa aplicado às cooperativas, auxiliando no direcionamento das formas de trabalho e colaborando para a satisfação dos interesses dos envolvidos no processo de uma cooperativa. A coleta de dados ocorre por levantamento com *survey*, com Escala Likert de cinco pontos, aplicada aos administradores e dirigentes. Conforme Gil (2002), solicitam-se as informações a um grupo acerca do problema a ser estudado e depois, por meio de análise quantitativa, procede-se à conclusão dos dados obtidos.

O universo estudado constitui-se de todas as cooperativas agropecuárias do Paraná (82). Foram enviados questionários para todas, no entanto, houve retorno de 20 cooperativas, constituindo uma amostra não probabilística.

O estudo teve a construção de um índice próprio de Governança Corporativa em que os critérios utilizados foram os pilares da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009). As variáveis de influência em cada critério foram formuladas pelos autores, com base no código das melhores práticas do IBGC.

Ao todo, 57 variáveis foram utilizadas, sendo 16 delas no critério transparência, 15 no critério equidade, 10 em prestação de contas e 16 no critério responsabilidade corporativa. Tais variáveis influenciam no nível de Governança Corporativa de cada cooperativa e, conseqüentemente, na classificação gerada na análise.

Para criar o modelo e superar o problema de peso das variáveis, estas são tratadas pela análise multicritério, utilizando o método *Promethee* (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004), operacionalizado pelo programa computacional denominado *WALK[ER]*, desenvolvido por Frega (2009), e que permite a classificação de alternativas (LEMOS, 2010).

4 O MODELO PROPOSTO

Após a coleta dos dados, foi feita a contagem das pontuações obtidas pelas cooperativas agropecuárias. Por meio da Escala Likert (cinco pontos) foi estabelecido de um (Min.) a cinco (Máx.) em cada indicador de cada uma das dimensões, e no final cada dimensão obtém sua pontuação mínima e máxima, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições das dimensões quanto à Escala

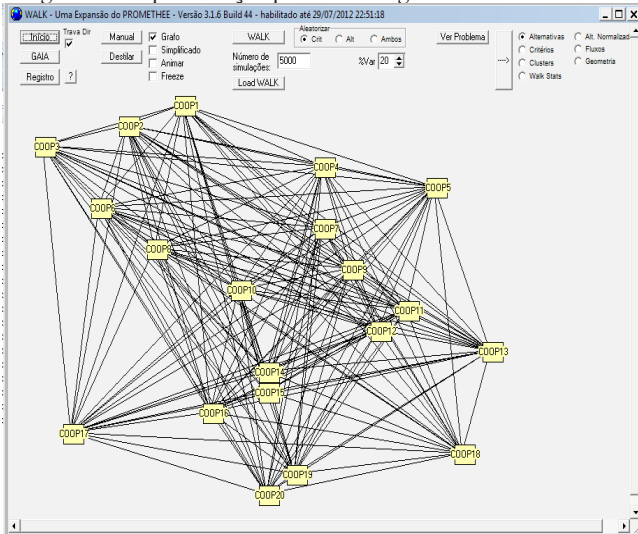
| Dimensão | Menor | Maior | Min./Máx. |
|------------------------------|--------------|--------------|------------------|
| Transparência | 16 | 80 | Máx. |
| Equidade | 15 | 75 | Máx. |
| Prestação de Contas | 10 | 50 | Máx. |
| Responsabilidade Corporativa | 28 | 140 | Máx. |

Fonte: os autores.

As cooperativas obtiveram suas respectivas pontuações por meio das respostas obtidas pelo questionário.

Para explicar Governança Corporativa, os quatro princípios descritos no código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC 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 Imagem 1 revela a relação de superação entre as alternativas por meio de grafos.

Imagem 1 – Representação por meio de grafos

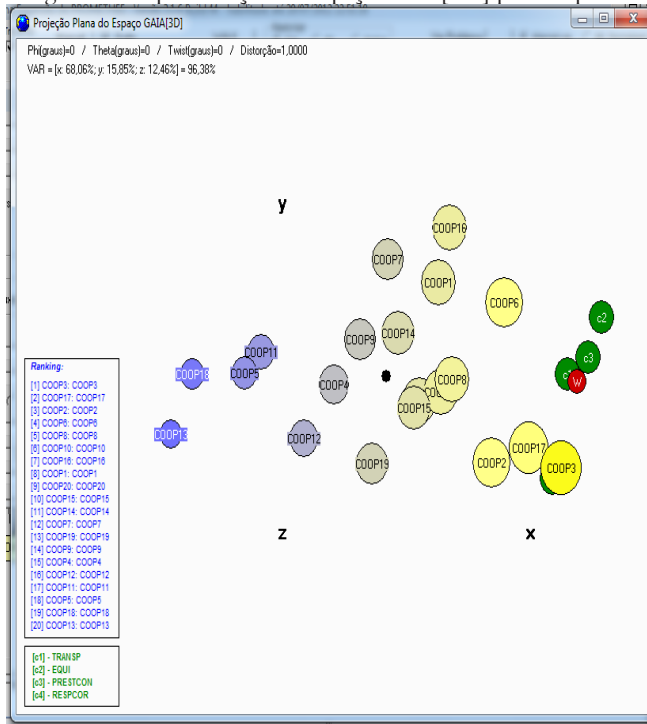


Fonte: os autores.

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 COOP14 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] (Imagem 2) corrobora a representação por meio de grafos. Percebe-se nesse modelo um alinhamento das dimensões Transparência, Equidade, Prestação de contas e Responsabilidade Corporativa. Essas dimensões encontram-se no eixo X, que tem a variância explicada maior que 60%, revelando um padrão comunal, item importante para o modelo.

Imagem 2 – Representação do Espaço GAIA[3D] para as quatro dimensões



Fonte: os autores.

A cooperativa 3 (COOP3) apresenta-se próxima à dimensão quatro (c4), responsabilidade corporativa, o que significa dizer que essa 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 considerado de elevada comunalidade ao representar o sistema (FREGA, 2010).

Essas cooperativas com melhor resultado apresentaram as respostas mais elevadas nos quatro princípios de Governança Corporativa. Percebe-se que elas seguem os preceitos utilizados pelas empresas com alta governança corporativa listadas no Novo Mercado (NM) da BM&FBOVESPA.

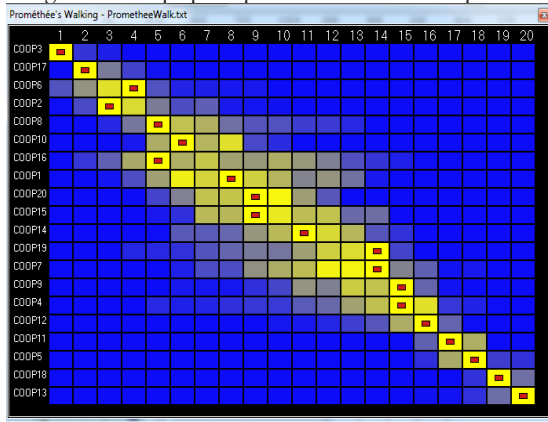
Observa-se, por meio do questionário, que a cooperativa 2 e a cooperativa 6 obtiveram o terceiro e o quarto maior faturamento, respectivamente, o que demanda

maior grau de transparência e prestação de contas. A cooperativa 3, apesar de não responder ao faturamento, desenvolve sete das 12 atividades propostas na pergunta 13, explicitando grandeza, pois cooperativas menores não comercializam tantas atividades.

Na direção oposta às primeiras colocações, encontra-se, consistentemente na última posição, a cooperativa número 13. Seu pior resultado foi na dimensão transparência, em que obteve apenas 47,5% do total da pontuação existente. Outra cooperativa que apresenta um dos piores desempenhos em Governança Corporativa é a 18 (COOP18), assumindo, por vezes, a última posição e apresentando forte permanência na penúltima posição do *ranking*. Seu resultado deve-se à baixa pontuação na dimensão responsabilidade corporativa, em que obteve a menor soma entre as cooperativas agropecuárias.

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

Imagem 3 – Mapa perceptual WALK© das cooperativas



Fonte: os autores.

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 desse conjunto de cooperativas, o que significa uma variabilidade grande nas posições ocupadas por essas alternativas, revelando sensibilidade aos valores dos parâmetros que constituem as dimensões. Na realidade, essas 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:

- a) *Cluster 1*: COOP4, COOP5, COOP11, COOP12, COOP13 e COOP18 estão estabelecidas nas últimas posições do ranking;
- b) *Cluster 2*: COOP1, COOP6, COOP7, COOP14, COOP16 encontram-se na parte intermediária do mapa, com pouca dispersão horizontal;
- c) *Cluster 3*: COOP2, COOP3 e COOP17 assumem as primeiras posições do ranking;
- 4) *Cluster 4*: COOP8, COOP9, COOP10, COOP15, COOP19 e COOP20 distribuem-se na parte intermediária do mapa e apresentam maior dispersão entre as posições.

A partir da Imagem 3 obtêm-se algumas observações:

- a) Dominância da cooperativa COOP3 na primeira posição;
- b) Cooperativa COOP17 bem consolidada na segunda posição;
- c) Elevada dispersão das cooperativas COOP16, COOP1, COOP20, COOP15, COOP14, COOP19 e COOP7;
- d) Consistência das cooperativas COOP13 e COOP18 na última e penúltima posição, respectivamente.

A dominância da COOP3 acontece pela sua pontuação na dimensão Responsabilidade Corporativa, ao incorporar ações de ordem ambiental e social em suas operações, bem como envidar esforços para os interesses da própria cooperativa, demonstrados pelas diretrizes estratégica e escolha de seus membros com foco na competência e perfil voltado para a sua necessidade.

A cooperativa 3 possui 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 possuir um terminal de calcário e prestar serviços de assistência técnica.

Nos casos da COOP13 e da COOP18, o baixo nível em todas as dimensões, demonstrado 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 com 280 cooperados, sendo 150 ativos. É provável que quase a metade (46,43%) dos cooperados não negocie com a cooperativa em razão da baixa Governança Corporativa.

O caso da cooperativa 18 é preocupante, por se tratar da cooperativa com maior número de associados: 10.000. Essa cooperativa desenvolve como atividade a agroindustrialização, o que demanda unidades fabris e, conseqüentemente,

maior complexidade estrutural. A baixa Governança, nesse caso, pode ser muito prejudicial, não somente para os cooperados, mas para a organização, uma vez que desvios de conduta e o comportamento oportunista por parte dos agentes podem em decorrência da 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-o dessa forma. O Quadro 2 mostra as alternativas e suas respectivas posições.

Quadro 2 – 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: os autores.

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

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.”

Assim, pode-se estimar entre as cooperativas os resultados obtidos pela relação de superação das alternativas.

Tabela 1 – Fluxos líquidos para a 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 |
| 17º | COOP11 | -4,714 |
| 18º | COOP9 | -5,190 |
| 19º | COOP18 | -11,857 |
| 20º | COOP13 | -12,809 |

Fonte: os autores.

Na dimensão *Transparência*, a cooperativa 2 (COOP2) obteve melhor resultado, identificando-se como a cooperativa com maior transparência, mais próxima desse critério, como pode ser observado no Espaço GAIA[3D]. Buscando no questionário, essa 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 e proporcionando entendimento ao fazer isso de maneira clara, abrangente e tempestiva.

Já a cooperativa 3 (COOP3), primeira colocada no *ranking* geral, tem o fluxo estabelecido na terceira posição na dimensão transparência; a disponibilização das informações aos cooperados é o principal problema dessa cooperativa. A partir

da 13ª posição, os fluxos são negativos, ou seja, distantes dessa dimensão, sendo destaques nesse caso, a cooperativa 13 e a cooperativa 18.

Tabela 2 – Fluxos líquidos para a 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 |
| 17º | COOP18 | -8,296 |
| 18º | COOP12 | -9,037 |
| 19º | COOP5 | -10,518 |
| 20º | COOP13 | -10,518 |

Fonte: os autores.

A dimensão *Equidade* apresenta resultados mais distintos do resultado geral. Nessa dimensão, a cooperativa 6 (COOP6) ficou na primeira posição, com a cooperativa 16 (COOP16); essas cooperativas não apresentaram resultados significativos no modelo geral, mas demonstram elevada equidade. O tratamento justo quanto aos direitos dos cooperados, escolha de representantes e remuneração são itens que destacam essas cooperativas.

Percebe-se uma mudança drástica de posição nessa 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 a permanência. Outra situação ocorre na não preferência dos cooperados quanto à venda ou alienação da cooperativa, além de falhas no que diz respeito ao 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 consideração dos interesses dos cooperados nas decisões da cooperativa.

Tabela 3 – Fluxos líquidos para a 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 |
| 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: os autores.

O resultado dos fluxos na dimensão *Prestação de Contas*, descritos na Tabela 3, revelam a pior classificação da cooperativa 2 (COOP2), ensejando que deve haver melhora nessa dimensão para essa organização, uma vez que esta 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, nessa dimensão, as cooperativas 3 (COOP3) e 17 (COOP17) assumem as primeiras colocações, demonstrando superioridade em relação às demais.

Tabela 4 – 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: os autores.

A dimensão *Responsabilidade Corporativa* corrobora para a formação do *cluster 3* do modelo proposto, pois as alternativas pertencentes a esse agrupamento têm valores expressivamente altos nessa 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* e melhora sua posição nessa dimensão.

5 CONCLUSÃO

Ao analisar o contexto vivenciado pelas cooperativas agropecuárias, em que o cooperado é o principal fornecedor de recurso e, ao mesmo tempo, associado com a cooperativa, a direção e o controle são exercidos por membros eleitos pelo conjunto de associados, percebe-se a carência de mecanismos que protejam desde seus funcionários, credores e financiadores até seus proprietários, controladores e a própria perenidade da cooperativa.

Em face desse cenário, a busca por princípios de Governança Corporativa nas cooperativas agropecuárias é merecida, ao passo que revela a intensidade em que esse tema está presente nessas organizações.

Disso se originou 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.

Os graus de governança são fornecidos com a geração de *clusters*; esses agrupamentos identificam o 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, esse autor considera o *cluster* 3 com excelente nível de Governança Corporativa. Esse agrupamento é formado pelas cooperativas 3, 17 e 2. Já os demais *clusters* são considerados pelo autor de baixa Governança Corporativa, pois os fluxos líquidos, quando não negativos, não são autossuficientes para uma boa representação de Governança Corporativa.

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 isso realmente aconteça em cooperativas agropecuárias. A falta dos princípios básicos de Governança demonstrada pelo modelo, por meio dos fluxos de superação das alternativas, observa que 45% (nove) das cooperativas apresentam fluxo negativo e 35% (sete) apresentam fluxo abaixo do esperado para a boa Governança Corporativa em comparação com as quatro primeiras.

O objetivo do trabalho foi alcançado, considerando que o modelo proposto é válido, uma vez que atende aos requisitos necessários para a classificação de cooperativas agropecuárias, segundo o nível de Governança Corporativa. A criação

desse modelo é representativa à medida que gera uma classificação das cooperativas por meio do método *Promethee*; 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; e fornece informações para a tomada de decisão para os *shareholders* com base na Governança Corporativa.

REFERÊNCIAS

- 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.
- FREGA, J. R. **Conflitos e incertezas na tomada de decisão coletiva: um novo olhar sobre a ampliação dos limites da racionalidade regulação**. 2010. 202 p. Tese (Doutorado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009.
- FREGA, J. R. Manual Muito Simplificado do Walker. **A implementação computacional da metodologia Walk (Versão 3.0.8 Build)**. Curitiba: [s.n.], 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.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Estrutura de controle societário**. São Paulo: Saint Paul, 2009.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, Oct. 1976.
- LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F. Corporate Ownership Around the World. **Journal of Finance**, v. 54, p. 471-518, 1999.
- LEMOIS, I. S. **Proposta de metodologia para classificação de destinos turísticos típicos segundo os critérios de sustentabilidade da análise multicritério**. 2010. 351 p. Tese (Doutorado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.

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

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 p. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

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

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

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

Como citar este artigo

SILVA, Robson Faria; SOUZA, Alceu; SILVA, Wesley. Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta Walk. **RACE**, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 313-332, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>.

Silva, R. F., Souza, A., & Silva, W. (2015). Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta Walk. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 313-332. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>