

# Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde



Rafael Heliton Pereira Vilela



## SÉRIE GESTÃO EM COOPERATIVAS DE SAÚDE

### Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde

#### Apoio do Comitê de Governança Corporativa da Unimed Fortaleza

**Regina Lúcia Portela Diniz (Coordenadora)**

*Área de Sustentabilidade e Governança*

**Humberto Ferreira Oriá Filho (Secretário)**

*Auditoria Interna*

**Verbena Maria Medeiros da Silva**

*Área de Responsabilidade Socioambiental*

**Mariana Muniz Soares de Matos**

*Marketing e Comunicação*

**Gerlene Veras**

*Ouvidoria*

**Renata Santos Farias**

*Assessoria Estratégica de Recursos Humanos*

**Gerusa Nunes de Sousa**

*Assessoria Jurídica*

**Márcio Roberto Franciscatto**

*Área de Gestão de Riscos*



FORTALEZA

Rafael Heliton Pereira Vilela

# Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde



Fortaleza | 2017

Copyright © 2017 Rafael Heliton Pereira Vilela

APOIO - DIRETORIA EXECUTIVA DO INSTITUTO UNIMED FORTALEZA

Presidente: *Dr. João Cândido de Souza Borges*  
Diretor Tesoureiro: *Dra. Regina Lúcia Portela Diniz*  
Diretor Secretário: *Dra. Stella Maria Torres Furlani*

#### CONSELHEIROS

*Dr. Marcos Antônio Aragão de Macedo*  
*Dr. Elias Bezerra Leite*  
*Dr. Ernani Ximenes Rodrigues*  
*Dr. Francisco Rogério Rodrigues de Menezes*

Direitos desta edição reservados à  
Rafael Heliton Pereira Vilela  
Tels: +55 (85) 9 8846 6297  
rafaelvilela2000@hotmail.com

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do copyright (Lei nº 9.610/98).

*Os conceitos emitidos neste livro são de inteira responsabilidade do autor.*

1ª Edição – 2017

Revisão: *Valdenise Moreira Rodrigues*  
Coordenação Gráfica e Desing: *Carlos Alberto A. Dantas*  
Catalogação: *Daniele de Lima e Silva* (CRB 3/1026)

V695g **Vilela, Rafael Heliton Pereira**

Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde /  
Rafael Heliton Pereira Vilela. – Fortaleza: Editora  
Instituto Unimed Fortaleza, 2017.

155 p. – (Série Gestão em Cooperativas de Saúde)

Com apoio do Comitê de Governança Corporativa da  
Unimed Fortaleza.

Publicações Instituto Unimed Fortaleza. Inclui Bibliografia.

ISBN: 978-85-93347-00-9

1. Governança Corporativa. 2 Cooperativas de Saúde –  
Administração. I. UNIMED Fortaleza. II. Instituto Unimed  
Fortaleza. III. Título. IV. Série.

CDD – 658.15

**O Instituto Unimed Fortaleza de Cidadania, Ciência, Cultura e Esporte** é uma associação civil sem fins lucrativos, de personalidade jurídica de direito privado, fundado em 02 de março de 2011 e mantido pela Unimed Fortaleza, e que tem como missão institucional: *“Contribuir com a promoção da saúde, por meio de programas, projetos e práticas educacionais, socioambientais e de qualidade de vida, visando à melhoria do desenvolvimento humano da população de Fortaleza e região metropolitana”*.

Seus valores fundamentam-se na vivência da integridade de seus associados, no compromisso com a vida e a saúde em todas as suas dimensões, na atuação com profissionalismo e na transparência na gestão e nas relações com seus públicos interessados.

Entre suas finalidades estatutárias, encontra-se a promoção do conhecimento científico nas diversas áreas do conhecimento humano, da cultura e do espírito cooperativista nos diversos segmentos econômicos.

Desta forma, com o intuito de fortalecer e disseminar a cultura da governança cooperativista, o Instituto Unimed Fortaleza lança, em versão eletrônica e impressa, a primeira edição do livro *“Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde”* para todas as organizações e sociedade.

Acreditamos que, ao difundir conhecimentos e boas práticas de gestão cooperativista, contribuímos com a formação da conduta profissional, incentivamos a competência organizacional e motivamos o caráter ético do ser humano, por meio de ações que levem ao maior exercício da transparência, da prestação de contas, da ética e da responsabilidade socioempresarial em todas as suas dimensões.

**Boa leitura!**



*Aos nossos cooperados, gestores, colaboradores e as demais partes interessadas da Unimed Fortaleza, que nos levam a pensar e repensar as nossas práticas de governança, para garantirmos a competitividade e sustentabilidade da nossa Cooperativa.*

*A minha mãe-avó, Waldeglace Cavalcante Melo Vilela, pelo amor, carinho e dedicação de toda a vida.*

*A minha esposa Laura Bandeira e minhas filhas Filipa e Elba, que me apoiaram em meus momentos de foco e concentração, a quem dedico cada segundo da minha vida.*



## Apresentação | 11

*Dra. Regina Lúcia Portela Diniz*  
*Dr. João Candido de Souza Borges*

## Introdução | 13

### 1 Governança Corporativa | 15

**As Corporações e o despertar da Governança | 15**

**Teoria da Agência | 17**

**Partes interessadas nas organizações (*stakeholders*) | 24**

**Abordagens conceituais | 27**

**Princípios | 30**

**Estrutura de poder | 37**

**Modelos de governança praticados nos países | 53**

**Tendências em Governança Corporativa | 63**

### 2 Sociedades Cooperativas | 67

**História e Legislação do Cooperativismo | 68**

**Princípios do Cooperativismo | 76**

**Cooperativas | 82**

**Sistemas Representativos do Cooperativismo | 104**

**Ramos do Cooperativismo | 109**

**Cooperativas de Saúde | 112**

### 3 Governança aplicada ao contexto das Cooperativas de Saúde | 117

**Governança nas Sociedades Cooperativas | 117**

**Proposta de estrutura de Governança para Cooperativas | 125**

**Reflexão da Governança nas Cooperativas de Saúde | 128**

Conclusão | 135

Referências | 139

O Autor | 151

# Apresentação

Este livro compõe as publicações do Instituto Unimed Fortaleza em parceria com colaboradores autores de áreas da cooperativa, com a contribuição na revisão e melhorias pelos membros que participam do Comitê de Governança Corporativa da Unimed Fortaleza.

Após a iniciativa voltada para cursos no formato de ensino à distância – EAD da Universidade Virtual da Unimed Fortaleza, em parceria com o Núcleo de Tecnologias e Educação a Distância em Saúde da Universidade Federal do Ceará (NUTEDS/UFC), foi desenvolvido o curso de Governança Corporativa para capacitar tanto os colaboradores quanto os cooperados da Unimed Fortaleza.

Em decorrência da possibilidade de dar acesso à informação sobre o arcabouço teórico de Governança Corporativa para todos os cooperados e colaboradores da Unimed Fortaleza, bem como suas partes interessadas, sem a necessidade de esperar a abertura do

referido curso na modalidade EAD, o Comitê de Governança Corporativa da Unimed Fortaleza decidiu socializar o livro escrito pelo colaborador Rafael Heliton Pereira Vilela.

O referido autor utilizou como elementos para inspiração na criação do livro, as pesquisas bibliográficas para produção de sua dissertação de mestrado, bem como materiais atualizados que serviram para criação do curso a distância, sua experiência profissional em gestão de cooperativas e, sobretudo, na atuação de suas funções na Unimed Fortaleza e participação no comitê de Governança Corporativa da Cooperativa

O comitê de Governança Corporativa espera, com mais esta iniciativa, oferecer aos cooperados, gestores, colaboradores, técnicos e estudantes – a todos, enfim, que têm internalizado o conceito de educação continuada, tão relevante nesta era do conhecimento – insumos que, agregados às suas práticas, possam contribuir para sua especialização, atualização e aperfeiçoamento, e, sobretudo, para implementação na Unimed Fortaleza objetivando a maximização do seu valor no mercado e sua perenidade.

*Dra. Regina Lúcia Portela Diniz*

Diretora do Instituto Unimed Fortaleza Coordenadora  
do Comitê de Governança Corporativa da Unimed  
Fortaleza

*Dr. João Candido de Souza Borges*

Presidente da Unimed Fortaleza e do Instituto  
Unimed Fortaleza

# Introdução

O objetivo deste livro é oferecer referencial teórico e prático que proporcione aos leitores uma visão crítica do ambiente empresarial, sob a ótica da Governança Corporativa, por meio do conhecimento das práticas que lhe são próprias, como condição imprescindível para a perenidade e sustentabilidade das cooperativas de saúde.

O livro está estruturado em três capítulos. O capítulo 1 oferece uma visão sistêmica sobre a Governança Corporativa, por meio de fatores que impulsionaram o seu surgimento, teorias de suporte, abordagens conceituais, princípios, atores, modelos e tendências.

O capítulo 2 apresenta as sociedades cooperativas, com destaque para sua história e legislação, princípios, características peculiares, sistemas representativos, ramos e especificidade do segmento saúde.

Por fim, o capítulo 3 demonstra as possibilidades de aplicabilidade da Governança Corporativa no contexto das cooperativas de forma geral, com ênfase no ramo de saúde.

Cabe ressaltar para você, leitor, que adotar as práticas de governança corporativa nas cooperativas de saúde é desafiador, no entanto, a colheita dos resultados compensa o desafio.

# 1 Governança Corporativa

Este capítulo discorre sobre a teoria da agência, arcabouço teórico da Governança Corporativa, bem como seus conceitos, princípios e valores, principais modelos, o panorama da governança no mundo e em contexto brasileiro e suas tendências.

## As Corporações e o despertar da Governança

Nas últimas décadas do século XX visualiza-se um novo estágio de desenvolvimento das empresas, caracterizado pela busca de um sistema equilibrado de decisões que dê sustentação à perenidade das organizações. Esse novo estágio, segundo Monforte (2004), é o despertar da Governança Corporativa.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015, p. 19), a Governança Corporativa é:

o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

No ambiente das empresas privadas, as denominadas boas práticas de Governança Corporativa passaram a ser perseguidas, exigidas e vistas como uma forma de o investidor assegurar o tratamento adequado de seus interesses.

Nesse sentido, Silveira (2002) ressalta que o senso comum já indica que empresas com uma estrutura de governança corporativa mais adequada às práticas recomendadas pelos agentes de mercado obtêm melhores resultados e também são mais bem avaliadas pelo mercado no preço de suas ações, do que empresas com uma estrutura de governança não tão adequada.

No entanto, para se entender o contexto do despertar da Governança Corporativa faz-se necessário conhecer o surgimento e a finalidade das corporações.

As corporações são presentes, atuam e dominam todo o cenário mundial. Interferem com frequência e influenciam para o interesse do grupo na política, cultura,

economia e dentro de quase todos os países. As corporações eram representadas pelos seus donos, os quais podiam ser responsabilizados e punidos por qualquer erro ou falha de suas empresas. No fim do século XIX as corporações, utilizando-se de esperteza e brechas, tiraram vantagem da 14ª Emenda da Constituição Americana, permitindo assim que as corporações se tornassem pessoas jurídicas com limitada responsabilidade recaindo sobre os seus próprios donos. Dessa forma, as corporações passaram a servir como escudos para que seus donos e gestores tomassem decisões sem a preocupação de terem que prestar contas, até que a crise de confiança estourou, abalando grandes corporações no mundo (ABOTT; ACHBAR, 2003).

Portanto, vem-se falando, cada vez mais, sobre a necessidade de que as corporações tenham uma boa Governança Corporativa. Este termo denota transparência, ética, relacionamento com investidores, capacidade de reagir à competitividade do mercado, responsabilidade e relação com os seus públicos interessados.

## Teoria da Agência

Segundo Santos (2004), na década de 1930 as questões relativas à Governança Corporativa passaram a receber um tratamento teórico. Berle e Means (1932 apud SANTOS, 2004) com a publicação do trabalho “*The Modern Corporation and Private Property*”, trouxeram à discussão o problema relacionado à estrutura de propriedade, abordando o tema de separação entre propriedade e

controle, e assim, implicitamente, delinearem sua relação com mecanismos de Governança Corporativa atualmente em evidência.

Para Okimura (2003), o problema essencial relacionado à estrutura de propriedade e de controle foi, pela primeira vez, citado por Adam Smith em 1776 no trabalho “*The Wealth of Nations*”, apontando a “*negligência e esbanjamento*” por parte dos administradores que resultariam, quando aqueles que administram a empresa o fazem com dinheiro dos outros e não de si próprios. No entanto, em seu trabalho não foram apresentadas evidências empíricas sobre o grau de veracidade de sua proposição, até porque naquela época, antes da revolução industrial, as empresas, em sua maioria, eram relativamente pequenas, fechadas (sem negociação de ações em bolsa) e com a propriedade concentrada nas mãos de indivíduos ou famílias.

Contextualizando os aspectos do tema da separação da propriedade e controle, Silva (2006) relata que a crise econômica de 1929 acarretou grandes perdas para investidores e o surgimento das grandes corporações levou à desconcentração da propriedade e a criação de um modelo novo de controle empresarial, em que o principal, o titular da propriedade, delega ao agente o poder de decisão sobre essa propriedade. Nessa perspectiva, os interesses do primeiro nem sempre estão alinhados aos do último, podendo ocorrer conflitos de interesses.

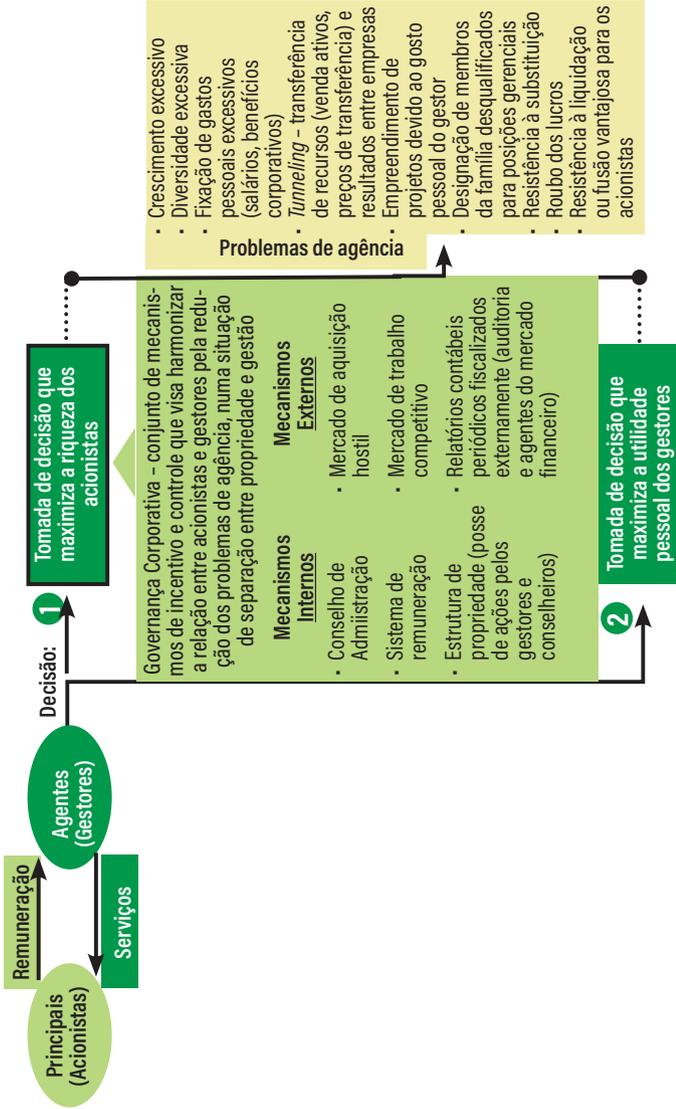
Berle e Means (1932 *apud* BERNARDES; BRANDÃO, 2005) lançaram as bases da teoria da agência entre um mandatário (principal) e um ou mais agentes (*agents*), in-

vestidos de poderes para representar interesses e tomar decisões em nome dos primeiros.

Essa teoria foi formalizada por Jensen e Meckling (1976) e desenvolvida para solucionar os conflitos sobre a divergência entre os interesses do principal (acionista) e do agente (diretor executivo). Os autores definem uma relação de agência como sendo um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal) engajam outra pessoa (o agente) para desempenhar alguma tarefa a seu favor, envolvendo a delegação da autoridade para a tomada de decisões pelo agente.

Lima e Terra (2005) consideram que ambas as partes, principal e agente, são maximizadoras da sua própria utilidade, sendo presumível que eventualmente o agente agirá em seu próprio benefício, a fim de maximizar o seu bem-estar.

A Figura 1 a seguir demonstra as relações da teoria da agência:



**Figura 1** – O problema de agência dos gestores e a Governança Corporativa

Fonte: Silveira (2004, p. 32).

Conforme ilustrado na Figura 1, o gestor recebe do acionista uma remuneração em troca dos seus serviços especializados de gestão. O acionista espera que o gestor, seu agente, tome decisões que maximizem sua riqueza. No entanto, muitas vezes, observa-se que os gestores tomam decisões que maximizam sua utilidade pessoal.

Nesse sentido, Silva Júnior (2006) ressalta que a teoria da agência volta-se para a análise de como o indivíduo (o principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive outro indivíduo (o agente) a agir de acordo com o interesse do principal. Assim, tem-se uma situação em que as motivações entre o principal e o agente podem ser convergentes ou divergentes. Havendo convergência de interesses e motivações, ambos estarão alinhados e envolvidos em objetivos comuns. Porém, havendo divergência de interesses e motivações surgirão os conflitos que precisarão ser regulados e/ou controlados de alguma forma pelo principal.

Para Camargos e Barbosa (2006), a questão do conflito de agência consiste no oportunismo de decisões dos diretores executivos que não visam à maximização do valor das ações. Nesse contexto, a boa prática de Governança Corporativa significaria a adoção de mecanismos que forçassem os diretores executivos (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas.

Andrade e Rosseti (2012), por sua vez, entendem que o conflito de agência visto como uma das questões centrais que dificilmente pode ser evitado em razão de dois aspectos fundamentais: (1) não existe contrato completo que assegure que o diretor executivo ou agente executor

vá agir visando a atender os interesses do acionista; (2) não existe diretor executivo ou agente perfeito.

Silva Júnior (2006) adverte para situações nos quais os conflitos de agência são suscetíveis de ampliação e tornam-se mais complexos à medida que, além de proprietários e de diretores, outras partes interessadas, internas (acionistas e colaboradores) e externas (debenturistas, credores, clientes, governo, auditores, fornecedores e a sociedade em geral), são alcançadas pelos propósitos corporativos, conforme destacado nas relações entre principal-agente no Quadro 1.

<b>Relação Principal – Agente</b>	<b>O que o Principal espera do Agente?</b>
Debenturistas – Gerentes	Gerentes maximizem retorno ao debenturista.
Credores – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento.
Clientes – Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o cliente. Qualidade (maior), Tempo (menor), Serviço (maior) e Custo (menor).
Governo – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da Empresa.
Comunidade – Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio-ambiente etc.
Acionistas – Auditores Externos	Auditores atestem à validade das demonstrações financeiras (foco na rentabilidade e eficiência).
Credores – Auditores	Auditores atestem à validade das demonstrações (foco na liquidez e endividamento).
Gerente – Auditores Internos	Auditores Internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes – Colaboradores	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas.
Gerentes – Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos Gerentes no momento necessário, nas quantidades requisitadas.

**Quadro 1** – Relações entre o Principal e o Agente

Fonte: Adaptado de Martinez (1998).

No contexto de divergência de interesses mais complexos, os custos de agência são provenientes de medidas adotadas pelos acionistas para controlar a atuação dos agentes. Podem variar entre despesas de monitoramento, contratação de seguros contra perdas provocadas pela má administração, ou diversos planos de incentivos, asso-

ciando o desempenho dos administradores aos salários ou à concessão de ações, opções ou outros benefícios (SILVA, 2006).

Segundo Silva Júnior (2006), muito embora existam evidências de conflitos de agência, a sua identificação e mensuração para análise do custo de agência não é tarefa fácil. Para o autor, em alguns casos, é praticamente impossível determinar se uma equipe administrativa está tentando maximizar a riqueza do acionista, ou apenas tentando obter resultados satisfatórios, enquanto persegue outros objetivos nem sempre congruentes com os objetivos dos acionistas.

Diante do exposto, pode-se concluir que são muitos os problemas relacionados à Governança Corporativa e estão basicamente relacionados a uma possível divergência entre interesses de grupos distintos, principalmente entre o grupo dos acionistas (representante da estrutura de propriedade) e o grupo dos agentes (representante da estrutura de direção e execução).

## Partes interessadas nas organizações (*stakeholders*)

Partes interessadas referem-se aos públicos, além dos agentes da governança, que se interessam pelos resultados das organizações em que atuam, como, por exemplo, clientes, funcionários, sindicatos, fornecedores, governo, instituições financeiras e a sociedade.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, entidade sem fins lucrativos, criada em outubro de 1991, com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional

da Qualidade (PNQ), conceitua *stakeholder* ou, em português, parte interessada ou interveniente, como um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que ela opera (FNQ, 2014).

Segundo a FNQ (2014), aqueles indivíduos que não reúnem ao menos um dos atributos (poder, legitimidade e urgência), ou seja, não afetam e/ou não são afetados pelos resultados da organização, não são partes interessadas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) destacam que as partes envolvidas nas operações de uma empresa podem ser divididas em três grupos:

- 1) *Stakeholders* no Mercado de Capitais: composto pelos acionistas e principais fontes de capital, como, por exemplo, bancos;
- 2) *Stakeholders* no Mercado do Produto: formado pelos clientes, fornecedores, comunidade e sindicatos;
- 3) *Stakeholders* no Setor Organizacional: constituído pelos empregados da organização, gerentes e não gerentes.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), cada grupo de *stakeholder* espera que os indivíduos incumbidos de tomar as decisões estratégicas de uma empresa forneçam liderança, através da qual os objetivos de todas as partes interessadas serão atingidos. A figura a seguir, resume as principais partes interessadas nas organizações:

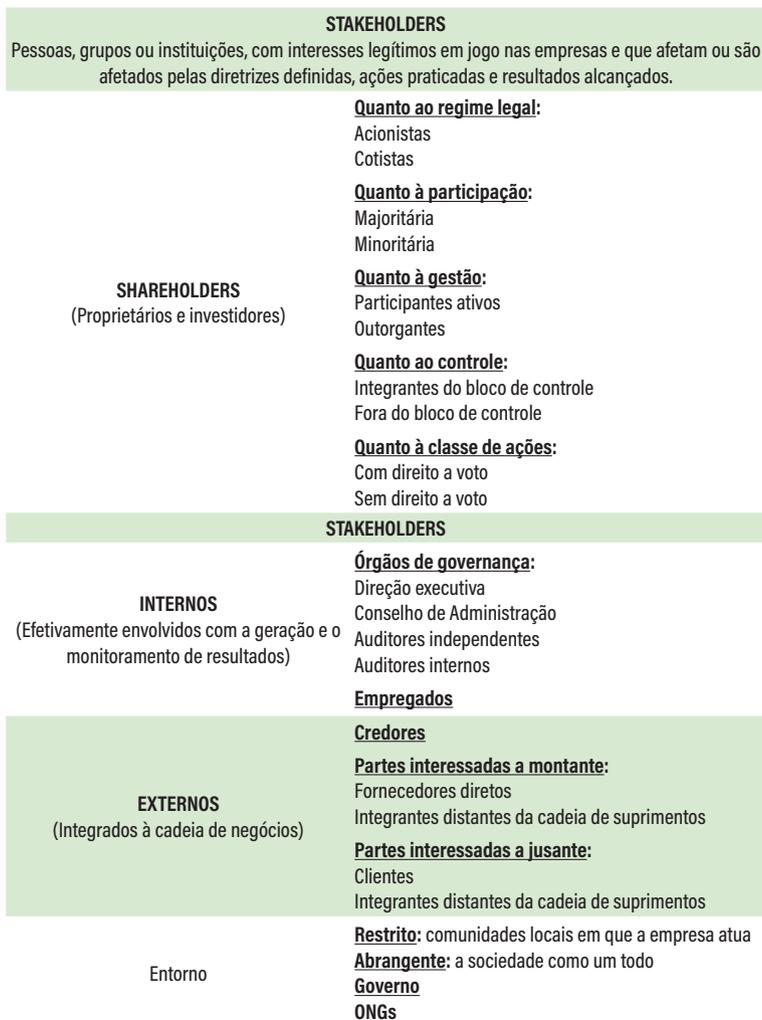


Figura 2 – Principais *stakeholders* das organizações

Fonte: Adaptado (ANDRADE; ROSSETI, 2012).

Para Oliveira (2006), o sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes inte-

ressadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético, conforme figura 3 a seguir.

Shareholders	Interesses
SHAREHOLDERS	<p><b>Propriedade, investidores:</b>            Dividendos ao longo do tempo (a)            Ganhos de capital: maximização do valor da empresa (b)            Máximo retorno do total (a) + (b)</p>
<p>INTERNOS            (Efetivamente envolvidos com a geração e o monitoramento de resultados)</p>	<p><b>Conselho de administração e direção executiva:</b>            Base fixa de remuneração            Bonificação de balanço            Stock options</p> <p><b>Outros órgãos de governança:</b> retribuições em bases fixas</p> <p><b>Empregados:</b>            Segurança            Salários            Participação nos lucros            Benefícios assistenciais materiais            Reconhecimento, oportunidades, desenvolvimento pessoal</p>

**Figura 3** – Principais interesses dos *stakeholders* das organizações

**Fonte:** Adaptado (ANDRADE; ROSSETI, 2012).

Portanto, uma organização que pretende ter uma existência estável, duradoura e sustentável deverá maximizar as necessidades de todas as suas partes interessadas.

## Abordagens conceituais

O conceito de Governança Corporativa é inicialmente registrado em 1932, em estudo sobre a separação do di-

reito de propriedade e de controle de Berle e Means, no contexto do surgimento das modernas corporações, que ressaltam a necessidade de separação entre controle e gestão. No entanto, somente a partir da década de 1980 o tema desenvolveu-se em contexto mundial, caracterizado não somente no meio acadêmico, mas também no meio empresarial (SILVA, 2006).

Segundo Andrade e Rosseti (2012), Governança Corporativa é uma tradução da expressão inglesa “*corporate governance*”, que significa sistema pelo qual os acionistas administram a sua empresa. Surgiu nos Estados Unidos devido à necessidade dos acionistas majoritários terem controle sobre as suas empresas, através da eleição de um Conselho de Administração que teria como papel fundamental defender os interesses dos acionistas, monitorando e avaliando novos projetos e decisões da diretoria.

Assim, segundo Dosert e Baker (1979), governança em sentido amplo é descrita como sendo o exercício da autoridade do controle da administração e do poder de governar. Representa a forma como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, com o objetivo de desenvolvê-lo.

Para Rosenau e Czempiel (2000), o termo governança tem relação com governo, pois ambos se referem a comportamentos que visam à consecução de objetivos.

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002) conceitua Governança Corporativa como o conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas (*stakeholders*), facilitando o acesso ao capital.

Numa visão processual, Oliveira (2006) define Governança Corporativa como um modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselho de administração e fiscal, diretoria executiva, auditoria – interna e externa, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – financeiro e comercial – e, consequentemente, incremento no valor da empresa, redução no nível de risco e maior efetividade da organização ao longo do tempo.

Sobre o exposto, Andrade e Rosseti (2012), realizam um agrupamento conceitual dos diferentes conceitos em 4 grupos:

- **Guardião de direitos** das partes com interesses em jogo nas empresas;
- **Sistemas de relações** pelo qual as sociedades são dirigidas e monitorados;
- **Estruturas de poder** que se observa no interior das corporações;
- **Sistema normativo** que rege as relações internas e externas das companhias.

Com base no exposto, verifica-se que as características das conceituações trazem consigo a ideia de um melhor relacionamento entre os acionistas, conselheiros, administradores e demais *stakeholders*, com a finalidade de proporcionar às organizações transparência em suas atividades, eficiência em seus processos internos e externos, visando a garantir a perenidade da empresa.

Após análise dos conceitos apresentados, percebe-se que a Governança Corporativa pode e deve ser vista como um importante instrumento de gestão estratégica das organizações em geral, sejam elas públicas ou privadas, deste ou daquele segmento da economia, pequenas ou grandes.

## Princípios

O Conselho da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, em reunião ministerial realizada em abril de 1998, solicitou que a OCDE desenvolvesse, juntamente com governos nacionais, outras organizações relevantes e o setor privado, um conjunto de normas e diretrizes de governança corporativa. Para atender a este objetivo, a OCDE criou a força-tarefa específica de Governança Corporativa para desenvolver um conjunto de princípios contendo os pareceres dos países-membros sobre a questão (OCDE, 1999).

Segundo a OCDE (1999), os princípios de Governança Corporativa objetivam garantir a integridade das corporações em seus processos de gestão e de relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*) também com o propósito de manter a saúde das organizações e sua estabilidade.

Na exposição dos motivos para o desenvolvimento dos princípios pela OCDE, destacam-se o objetivo de assessorar governos membros e não membros em seus esforços de avaliação e aperfeiçoamento da estrutura jurídica, institucional e regulamentar para a governança

corporativa em seus países e proporcionar orientação e sugestões para bolsas de valores, investidores, empresas e outras entidades que desempenhem algum papel no processo de desenvolvimento de boa governança corporativa.

Ressalta-se que os princípios da OCDE concentram-se em empresas de capital aberto, no entanto, sempre que considerados aplicáveis, podem também tornar-se ferramentas úteis para aperfeiçoar a Governança Corporativa em empresas não negociadas em bolsa, como, por exemplo, empresas de capital fechado e estatais.

Os princípios de governança definidos pela OCDE estão divididos em 5 grandes temas, que são: I) Os direitos dos acionistas; II) O tratamento equânime dos acionistas, incluindo os minoritários e estrangeiros; III) O papel das partes interessadas (*stakeholders*) na governança corporativa; IV) Divulgação e transparência das informações da empresa; V) As responsabilidades do conselho de administração e fiscal (OCDE, 1999).

O IBGC, por sua vez, em sua primeira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em 1999, sintetizou os cinco temas definidos pelo OCDE em três princípios que inspiraram na elaboração do referido código, são eles: Transparência, Equidade e Prestação de Contas. Na terceira versão do código foi incluída a Responsabilidade Corporativa como um quarto princípio (IBGC, 2015a).

No processo evolutivo da criação dos princípios das boas práticas de Governança Corporativa, destaca-se a criação da Lei Sarbanes-Oxley. A referida lei foi aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos com

o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas. Seus focos são exatamente quatro princípios: 1. *Disclosure*, mais transparência; 2. *Fairness*, senso de justiça; 3. *Accountability*, prestação de contas; e 4. *Compliance*, conformidade legal (ANDRADE; ROSSETI, 2012).

No presente livro serão apresentados os quatro princípios recomendados pelo IBGC e mais o valor *Compliance* da Lei Sarbanes-Oxley, os quais sintetizam os princípios consagrados de Governança Corporativa na literatura nacional e internacional.

### Transparência (*Disclosure*)

O princípio da transparência envolve a divulgação das informações transmitidas aos principais interessados na organização, especialmente aqueles de alta relevância, que causam impacto nos negócios e que envolve risco ao empreendimento (ANDRADE; ROSSETI, 2012).

Nesse sentido, Aranha (2002) ressalta que o princípio prescreve a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes à empresa, inclusive sua posição financeira, desempenho, participação dos sócios e administração. O autor recomenda que um sistema de divulgação é crucial para satisfazer as exigências de mercado relativa à fiscalização da empresa e para os sócios, possibilitar o exercício efetivo de seus direitos de voto.

Ainda segundo Aranha (2002), para atendimento do princípio de transparência, as empresas devem divulgar as seguintes questões:

- 1) Os resultados financeiros e operacionais da empresa;
- 2) Objetivos da empresa;
- 3) Participações societárias e direito a voto;
- 4) Conselheiros e principais executivos e sua remuneração;
- 5) Fatores de risco previsíveis e relevantes;
- 6) Fatos relevantes a respeito de funcionários e outras partes interessadas (*stakeholders*) e;
- 7) Estruturas e políticas de Governança Corporativa.

A OCDE (1999) ressalta que para o atendimento do princípio de transparência, as informações devem ser preparadas, auditadas e divulgadas conforme os mais altos padrões contábeis, bem como deve ser realizada uma auditoria externa anual, a fim de proporcionar uma garantia externa e objetiva sobre a maneira pela qual os demonstrativos foram preparados e apresentados.

O IBGC (2009), por sua vez, recomenda que as empresas cultivem o “*desejo de informar*” mais do que “*a obrigação de informar*”, haja vista a Administração, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resultam um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. O referido Instituto pontua que a comunicação não deve se restringir somente ao desempenho econômico-financeiro, mas também deve contemplar os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

Sob certa ótica, a transparência é uma consequência, um meio, um instrumento, do dever de prestar contas, com a qual tem forte relação.

### Equidade (*Fairness*)

O princípio da equidade consiste no tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, seja do capital ou das demais “*partes interessadas*” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores e credores. O princípio recomenda que cada ação (ou quota de capital) corresponda a um voto (IBGC, 2015a).

Motta (2004) amplia o conceito sobre princípio, afirmando que as companhias têm, cada vez mais, que refletir no seu comportamento as demandas da Sociedade e dos Investidores, pautando-se por padrões de melhores práticas em todos os aspectos desse comportamento corporativo.

Para Andrade e Rosseti (2012), o princípio da equidade, evita, por exemplo, fraudes contra os acionistas minoritários, bem como negócios que tragam benefícios pessoais a determinado acionista e, conseqüentemente, efeitos nocivos à sociedade.

### Prestação de Contas (*Accountability*)

Os agentes da Governança Corporativa são representados pelos Conselhos de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, eleitos por meio da Assembleia Geral para o cumprimento de um mandato conforme previsão estatutária (ARANHA, 2002).

Segundo o IBGC (2015), os agentes da Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

Segundo Motta (2004), o princípio de prestação de contas é a responsabilidade explícita do Conselho de Administração de responder pelo desempenho da companhia e pelas ações empreendidas, perante acionistas e *stakeholders*. O IBGC (2004) responsabiliza, adicionalmente, o executivo principal (CEO), a Diretoria Executiva, a Auditoria Independente, e o Conselho Fiscal, ou seja, todos têm a mesma obrigação de prestar contas de suas atividades a quem os elegeu ou nomeou.

Para Aranha (2002), o objetivo da prestação de contas é gerar um ambiente de cooperação e eficiência favorável a todos, tanto para os acionistas (*shareholders*) quanto para os grupos de interesse (*stakeholders*).

Nesse sentido, o exercício de prestação de contas frequentemente acarreta a presença do princípio da transparência.

## Responsabilidade Corporativa

Para o IBGC (2015), o princípio da responsabilidade corporativa prevê que conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Na visão do instituto, a “*função social*” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de

oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se nesse princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Para Van Marrewijk e Werre (2003), a responsabilidade corporativa caracteriza-se como atividades da empresa, voluntárias por definição (aquelas que vão além das obrigações legais), que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações de negócio e interações com *stakeholders*.

### *Compliance*

O princípio *compliance* representa a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor (ANDRADE; ROSSETI, 2012).

Sobre esse princípio, Mathiesen (2001 apud ANDRADE; ROSSETI, 2012) considera a Governança Corporativa um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, por meio de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais e termos contratuais.

Cantidiano e Corrêa (2005) ressaltam que dentre as boas práticas de governança merecem destaque o dever de observância estrita das leis, seja com vistas à satisfação dos *stakeholders*, seja pela própria necessidade de sub-

missão pura e simples do Estado do direito, sem digressões e/ou objetivos outros.

Para os autores anteriormente citados, os princípios da transparência e *compliance* possuem uma relação direta. Apesar de os entenderem como autônomos os consideram como absolutamente complementares e indissociáveis (CANTIDIANO; CORRÊA, 2005).

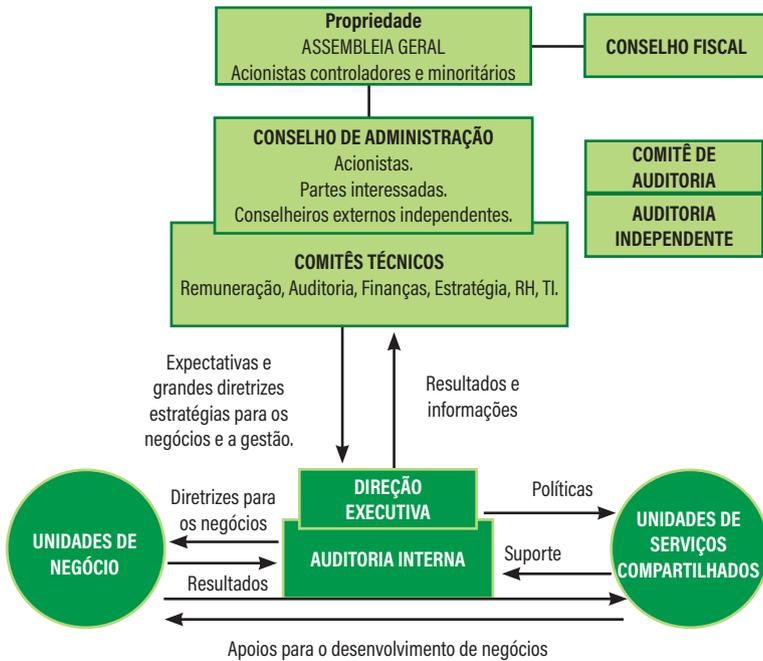
## Estrutura de poder

A Governança Corporativa refere-se às regras que governam a estrutura e o exercício de poder e de controle numa empresa. Nesse sentido, Silva (2006) entende a Governança Corporativa como um sistema de relações entre seus agentes: acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Auditoria Interna, Auditoria Independente e Comitê de Auditoria.

Para Andrade e Rosseti (2012), em cada um desses agentes são estabelecidas relações internas que ligam uns aos outros. No conjunto de acionistas, as inter-relações têm como foco o alinhamento de propósitos empresariais; no colegiado do conselho, a interação construtiva; na Diretoria Executiva, o alinhamento entre o presidente e os gestores.

Oliveira (2006), em sua definição sobre Governança Corporativa, destaca que a otimização das interações entre acionistas ou quotistas, conselhos – de administração e fiscal –, auditorias – externas e internas – e diretoria executiva, proporciona adequada sustentação para o aumento da

atratividade da empresa no mercado, conseqüentemente, incremento em seu valor e maior efetividade da empresa ao longo do tempo, conforme figura a seguir:



**Figura 4 – Órgãos da Governança**

**Fonte:** Andrade e Rosseti (2012)

Visando a um melhor entendimento sobre o papel desempenhado dos agentes da Governança Corporativa, serão a seguir apresentadas as atribuições de alguns agentes, bem como suas responsabilidades e relações.

## Acionistas (Propriedade)

Os acionistas exercem o poder de propriedade, legitimada pela Assembleia Geral, no caso de sociedades anônimas, cooperativas e associações. A Assembleia Geral é o órgão máximo de uma organização, da qual é a sua instância deliberativa superior. De acordo com a lei e com o estatuto social, tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da organização e para tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento, podendo ser ordinária e extraordinária de acordo com a competência e matéria em votação (DA SILVA, 2006).

Ainda, segundo Da Silva (2006), compete exclusivamente à Assembleia Geral eleger ou destituir, a qualquer tempo, os administradores e os fiscais da companhia; estabelecer a filosofia da organização; tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; reformar o Estatuto Social/Contrato Social; deliberar sobre transformação, fusão, organização, cisão, dissolução e liquidação da companhia; e autorizar os administradores a confessar falência e pedir concordata.

## Conselho de Administração

O Conselho de Administração é um órgão deliberativo, representante do interesse dos sócios, cuja missão consiste em zelar pela segurança e favorecer a evolução dos valores patrimoniais da sociedade (LODI, 2000).

Para Coelho (2001, p. 214), o Conselho de Administração “é órgão deliberativo de número ímpar e plural (isto é, de no mínimo três membros), eleito pela assembleia ge-

ral”. No entanto, segundo Oliveira (2006), apesar de ser um órgão deliberativo não deve atuar como polícia, mas contribuir para a alavancagem dos resultados da empresa dentro de uma postura de atuação de “*ganha ganha*”.

De acordo o IBGC (2015), a missão do Conselho de Administração é a de proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Contudo, o conselho deve conhecer plenamente os valores da empresa e os propósitos e crenças dos sócios; zelar pelo seu aprimoramento; prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões.

As atribuições do Conselho de Administração nas empresas, de forma geral, podem ser definidas de acordo com Conger (2001, p. 110):

Desenvolvimento da estratégia de negócios; monitorar a implementação de iniciativas relacionadas com a estratégia em curso; certificar-se de que o presidente, executivo principal – CEO e a equipe executiva da empresa são do mais “alto calibre”; ter certeza de que a organização dispõe de sistemas de informação, de controle e de auditoria adequados, capazes de transmitir a ele próprio e à gerência sênior se a empresa está cumprindo seus objetivos de negócios; assegurar que a empresa observa as normas e padrões impostos pela legislação e pela própria declaração de valores da empresa; prevenir e gerenciar as crises, ou seja, gestão dos riscos.

Ante o exposto, constata-se que o Conselho de Administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto so-

cial e orientar a diretoria, a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao investimento.

Segundo Silveira (2004), o Conselho de Administração tem um papel fundamental na Governança Corporativa, sendo considerado o principal mecanismo interno para diminuição dos custos de agência entre sócios e gestores.

O IBGC (2015) sugere que, independentemente da forma societária da empresa (sociedade de responsabilidade limitada ou sociedade anônima, se aberta ou fechada), a formação de um Conselho de Administração é recomendável.

Na figura a seguir destaca-se a missão e principais atribuições do Conselho de Administração.



**Figura 5** – Conselho de Administração: missão, papéis, atribuições e responsabilidades.

**Fonte:** Andrade e Rosseti (2012)

Lorsch (2001) ressalta que, na maioria das empresas, o principal executivo também é o presidente do Conselho. É prática geral em todos os códigos de Governança Corporativa a recomendação de que não seja a mesma pessoa a ocupar os cargos de *Chief Executive Officer* (CEO), ou seja, principal executivo (diretor presidente) e presidente do Conselho de Administração para que os conselheiros possam expressar seus pontos de vista sobre a organização de maneira mais franca.

Pound (2001) destaca que o papel dos conselheiros de administração deve ser analisado, pois, segundo o citado autor, eles precisam ter conhecimentos aprofundados sobre finanças; devem concentrar-se em desenvolver novas estratégias, buscar informações a respeito da empresa, dedicar mais tempo os trabalhos da organização e sua remuneração deve vincular ao desempenho da companhia em relação ao mercado.

Sobre esse aspecto, Oliveira (2006) relata algumas das áreas de conhecimento para os quais os conselheiros têm sido mais requisitados:

- 1) Planejamento estratégico;
- 2) Desenvolvimento dos negócios, produtos e serviços;
- 3) Modelo de gestão;
- 4) Sistemas de controle, avaliação e aprimoramento;
- 5) Controladoria (contabilidade, custos, orçamento, tesouraria e relatórios gerenciais);
- 6) Questões jurídicas e tributárias;
- 7) Consolidação de novas tecnologias e conhecimentos.

Após análise das atribuições e funções do Conselho de Administração, Andrade e Rosseti (2012) destacam as inter-relações existentes entre os acionistas com o Conselho. Segundo os autores citados, “[...] *os acionistas emitem a expectativa de resultado, influenciam e avaliam o desempenho dos conselhos; na direção oposta, os conselhos são os guardiões dos valores corporativos e os zeladores dos interesses dos acionistas*” (ANDRADE; ROSSETI, 2012, p. 328).

Na concepção de Charan (2005), a evolução do Conselho de Administração contempla três fases: ritualista, liberado e progressista.

O autor argumenta que na época anterior à Lei Sarbanes–Oxley os órgãos de administração eram ritualistas, pois existiam apenas para cumprir a legislação de maneira superficial. A lei encaminhou muitos conselheiros de administração para uma segunda fase evolutiva. Os conselheiros tornaram-se ativos e “*liberados*” dos CEOs, sob cujo domínio encontravam-se até então. Mas os conselhos de administração ainda precisam evoluir para um terceiro estágio, quando os conselheiros proativos finalmente passarão a interagir como equipe e finalmente se tornarão “*progressistas*”.

Quanto às tendências do Conselho de Administração, Birchfield (2003 apud ANDRADE; ROSSETI, 2012) comenta os resultados de uma pesquisa que demonstram que esses, no futuro, terão quatro principais mudanças: a idade dos membros tenderá a diminuir; a presença crescente de mulheres no conselho; o foco nas competências do conselho e o aumento da remuneração de seus membros.

A Diretoria Executiva em conjunto com o Conselho de Administração forma o órgão de administração da companhia.

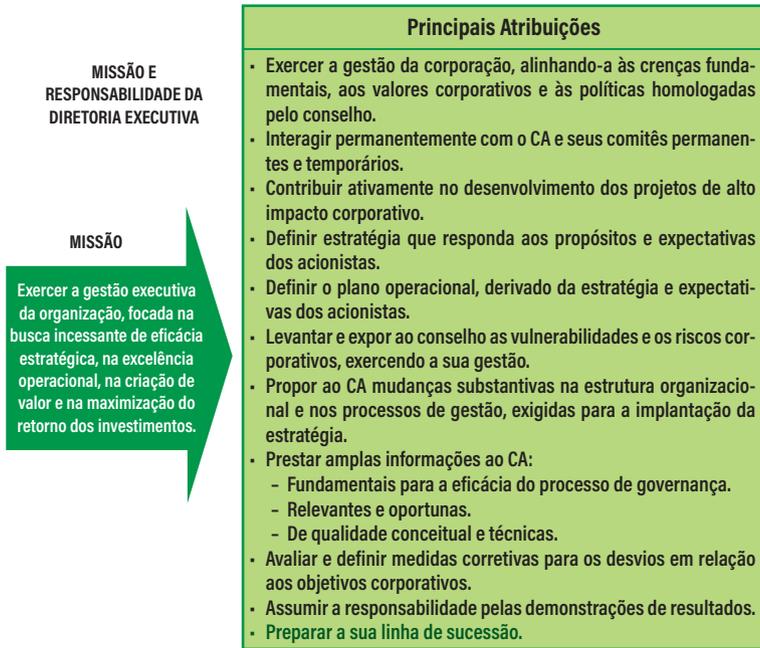
## Diretoria Executiva

Segundo Oliveira (2006), a Diretoria Executiva representa o órgão que faz “*o meio de campo*” entre as atribuições da Governança Corporativa e as unidades organizacionais da empresa. Ainda segundo o autor, a principal atribuição da Diretoria Executiva é consolidar e otimizar o processo decisório na empresa.

Para Andrade e Rosseti (2012, p. 216), a missão da Diretoria Executiva é: “[...] *exercer a gestão executiva da organização, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos*”.

Silva (2006) recomenda que a diretoria seja composta de dois ou mais membros, eleitos e destituíveis, a qualquer tempo, pelo Conselho de Administração, se houver, pela Assembleia Geral e nas sociedades em que não há conselhos de administração, cabe à diretoria desempenhar todas as funções executivas.

Na figura a seguir, destaca-se a missão e principais atribuições da Diretoria Executiva:



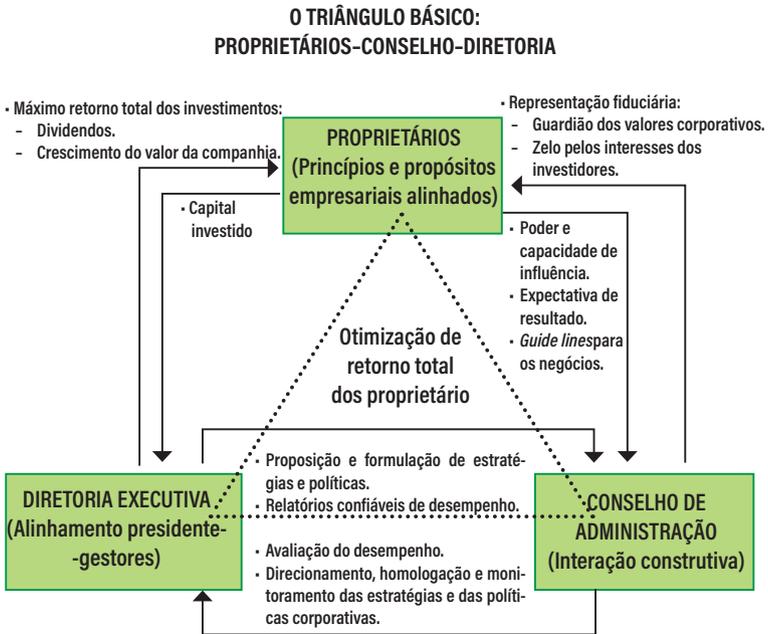
**Figura 6** – Diretoria Executiva: missão, papéis, atribuições e responsabilidades.

**Fonte:** Andrade e Rosseti (2012)

No que diz respeito à inter-relação dos acionistas com a Diretoria Executiva, os acionistas são os fornecedores de capital que outorgam aos diretores o poder de tomar decisões que agreguem valor a empresa e maximizem o retorno de seus investimentos (ANDRADE; ROSSETI, 2012).

Referindo-se à inter-relação do Conselho de Administração com a direção executiva, o conselho espera da diretoria proposições de estratégias e políticas que correspondam às expectativas dos acionistas, assim como por relatórios que prestem conta do desempenho efetivo.

No caso da direção, por seu lado, espera que o conselho avalie, com olhos críticos-constructivos, tanto a estratégia quanto as políticas corporativas, homologando-as responsabilmente (ANDRADE; ROSSETI, 2012).



**Figura 7** – O triângulo básico: Propriedade – Conselho – Diretoria

**Fonte:** Andrade e Rosseti (2012)

Andrade e Rosseti (2012) destacam que para a atuação eficaz desse triângulo de poder (acionistas – conselhos – diretoria), é necessário que haja um propósito alinhado entre os referidos atores e que exija, dentro do Conselho de Administração, uma forte interação construtiva que, de um lado, zele pelos interesses dos proprietários e, de

outro, monitore a gestão e cobre resultados que tenham sido acordados.

Quanto à tendência do papel da Diretoria Executiva no contexto da Governança Corporativa, Rodrigues (2003) ressalta o emprego de avaliações formais do desempenho da diretoria, buscando estabelecer o monitoramento estratégico por parte dos acionistas e o do conselheiro de administração.

## Conselho Fiscal

Outro agente integrante do sistema de governança das organizações é o Conselho Fiscal. O referido órgão compõe uma especificidade do modelo de Governança Corporativa brasileira, haja vista em outros países utilizarem um agente com características similares, denominado Comitê de Auditoria.

O Conselho Fiscal tem como atividade a fiscalização dos atos gerados pelas empresas, culminando com a emissão de parecer sobre as demonstrações contábeis, tomando por base o parecer dos auditores independentes (YUNES NETO, 2004).

Ainda se referindo as funções do Conselho Fiscal, o IBGC (2015) enfatiza que a função do Conselho Fiscal é fiscalizar a gestão da empresa e as contas dos administradores a fim de proteger os sócios.

Segundo Silva (2006), compete ao Conselho Fiscal: 1) fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; 2) opinar sobre o relatório anual da administração; 3) opinar sobre

o relatório anual da administração, a ser submetido à assembleia geral, relativos à modificação do capital social, aos planos de investimento ou aos orçamentos de capital; 4) denunciar aos órgão de administração e à assembleia geral os erros, as fraudes ou os crimes que descobrirem e sugerir providências úteis à companhia; 5) analisar as demonstrações financeiras da empresa periodicamente, opinando sobre elas.

Para Oliveira (2006), o Conselho Fiscal representa um importante agente de sustentação para otimização da Governança Corporativa, auxiliando o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da empresa, além da Assembleia Geral.

## Auditoria Interna

Segundo Ramamoorti e Siegfried (2015), o “*papel da auditoria interna na governança organizacional tem se tornado crescentemente importante após a recente crise financeira global e a série contínua de fracassos de governança nos setores financeiro e público do mundo*”.

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança (LISBOA, 2015).

Conforme Portella (2014, p. 3), a atividade de auditoria interna deve analisar e sugerir recomendações ade-

quadas para a melhoria do processo de governança, em vista de se atingir os seguintes objetivos: *“Promover a ética e os valores apropriados dentro da organização; Assegurar o gerenciamento eficaz do desempenho organizacional e a prestação de contas; Comunicar as informações relacionadas aos riscos e aos controles às áreas apropriadas da organização; e Coordenar as atividades e a comunicação das informações entre o conselho, os auditores externos e internos e a administração”*.

Por isso, o IBGC (2015a) recomenda que as organizações devam possuir um departamento ou serviço de auditoria interna, própria ou terceirizada, pois a diretoria e o presidente da empresa são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da auditoria interna.

Assim, adicionalmente, o trabalho eficaz da Auditoria Interna libera os gestores para a condução e o gerenciamento dos negócios, permitindo-lhes exercer com segurança o processo decisório sobre as importantes transações empresariais (LISBOA, 2015).

## Auditoria Independente

A auditoria independente é um agente da Governança Corporativa que possui como principal atribuição apurar a veracidade e autenticidade das demonstrações financeiras.

A despeito, o IBGC (2015) ressalta que toda sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de Governança Corporativa de grande importância

para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e avaliação dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos (IBGC, 2015a).

De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer (atualmente denominado relatório) está definido o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida (IBGC, 2015a).

## Comitê de Auditoria

Os comitês do conselho de administração podem ser os mais diversos, conforme o tipo de negócio, a situação ou o estágio da empresa. O comitê de auditoria é um desses comitês (IBGC, 2009).

O comitê de auditoria é concebido como uma parte essencial no processo de supervisão – sempre em nome do conselho de administração – da integridade dos controles e procedimentos de apresentação de relatórios financeiros implantados pela administração para proteger os interesses dos acionistas e outras partes interessadas. Sua principal responsabilidade é de supervisionar em nome do conselho de administração. Cabe-lhe exercer a

função de órgão de supervisão da gestão e dos processos internos para o conselho de administração. Essa sua função não deve ser confundida com a função do conselho fiscal, pois a função deste, conforme a lei é a de fiscalização do acionista.

Dessa, forma os comitês de auditoria exercem um papel importante – por meio de supervisão eficaz e informada – quando contribuem para assegurar a confiança do mercado, na qualidade dos relatórios financeiros de responsabilidade da administração. Quando instalados, os comitês de auditoria têm a função de, em nome do conselho de administração, assegurar o equilíbrio, a transparência e a integridade das informações financeiras publicadas para os investidores. Recomenda-se que os conselhos de administração instituam comitês de auditoria, em nome do conselho de administração.

A importância do Comitê de Auditoria está relacionada com a necessidade de a empresa demonstrar transparência ao mercado através dos atos praticados pela administração.

Atribuições gerais do Comitê de Auditoria:

- Responsabilidade sobre os relatórios emitidos pela empresa;
- Supervisão do processo de divulgação de informações;
- Supervisão do gerenciamento e do monitoramento de riscos;
- Supervisão dos controles internos;

- Supervisão do cumprimento das leis, normas e regulamentações;
- Relacionamento com a auditoria independente;
- Pré-aprovação dos trabalhos de auditoria independente e não auditoria;
- Supervisão dos trabalhos dos auditores independentes;
- Supervisão dos trabalhos da auditoria interna;
- Supervisão do funcionamento de um canal de denúncias;
- Demonstrações financeiras e relatório da administração.

No Brasil, o Comitê de Auditoria pode ser considerado uma figura nova no mundo corporativo e está sendo debatido por decorrência da Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

Após análise das competências e atribuições dos agentes que compõem a Governança Corporativa, ressalta-se a tendência das corporações na busca por processos de governança de alta eficácia mediante a inter-relação harmônica e alinhada entre seus agentes.

## Modelos de governança praticados nos países

Um modelo de Governança Corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas, ou outros grupos, as quais as

administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas (ARAUJO, 2003).

Por conta da diversidade cultural e institucional e das trajetórias do desenvolvimento do setor corporativo de cada país, estabelecem-se vários fatores de diferenciação da governança. Para Andrade e Rosseti (2012, p. 171), “*não há um modelo único e universal de Governança Corporativa*”.

Dada a proximidade geográfica e as práticas comuns entre os países, foram-se constituindo distintos sistemas internacionais de Governança Corporativa.

Para Silva Júnior (2006, p. 75), as corporações no mundo inteiro respondem a uma variada gama de interesses e há uma multiplicidade de compensações que se entrelaçam, porém as soluções para as demandas corporativas não são tratadas universalmente, pois aquilo que parece ser aplicável numa realidade pode ser desprezível em outra.

Nesse sentido, a diversidade de sistemas de governanças responde, em parte, pela diversidade cultural e institucional nos países, bem como pelo processo histórico de formação de suas economias e de suas entradas no contexto da economia globalizada.

Segundo Andrade e Rosseti (2012), cinco são os principais sistemas internacionais de Governança Corporativa efetivamente praticados: o anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latino-europeu e o latino-americano.

Ainda, segundo os autores, destacam-se dez fatores de diferenciação dos sistemas:

1. Fonte predominante de financiamento das empresas;
2. Separação entre a propriedade e o controle;
3. Separação entre a propriedade e a gestão;
4. Tipologia dos conflitos de agência;
5. Proteção legal aos minoritários;
6. Dimensões usuais, composição e formas de atuação dos conselhos de administração;
7. Liquidez da participação acionária;
8. Forças de controle mais atuantes;
9. Estágio em que se encontra a adoção das práticas da boa governança;
10. Abrangência dos modelos de governança praticados.

Silva (2006) ressalta dois fatores de diferenciação quanto à fonte de financiamentos das empresas no contexto dos sistemas de Governança Corporativa internacionais, classificados em: controle por *equity*, com predominância de empresas financiadas com recursos dos acionistas (capital próprio), e controle por *debt*, em que se destacam empresas financiadas por meio de empréstimos e financiamentos de credores.

Uma comparação entre os cinco sistemas internacionais de Governança Corporativa, destacados por seus dez fatores de diferenciação, pode ser visualizada no Quadro 2.

Características Definidores	Anglo-Saxão	Alemão	Japonês	Latino-Europeu	Latino-Americano
Financiamento predominante	Equility	Debt	Debt	Indefinida	Debt
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas - direção	Credores - acionistas	Credores - acionistas	Majoritários - minoritários	Majoritários - minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direito	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficiência	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionárias
Abrangência dos modelos de Governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

## Quadro 2 – Sistemas de Governança Corporativa: uma análise comparativa

**Fonte:** Adaptado de Andrade e Rosseti (2012, p.145).

Resumidamente, ao analisar comparativamente os cinco sistemas internacionais de Governança Corporativa, quanto à abrangência do modelo, percebe-se que o modelo americano prevalece sobre orientação do modelo financeiro, voltado para a maximização do retorno dos *shareholders*, no entanto, no modelo nipo-germânico prepondera o modelo stakeholders, haja vista a forte cultura exercida pelos países na busca por um maior equilíbrio de interesses. Nos modelos latino-europeu e latino-americano prevalecem os modelos financeiro e político, pois os

mercados de capitais são pouco desenvolvidos, a propriedade das corporações é concentrada e a gestão exercida por acionistas majoritários. Não obstante, observa-se um processo de evolução na direção do modelo *stakeholder*.

Na análise do quadro verifica-se, também, que o sistema anglo-saxão possui peculiaridades exclusivas que o diferencia dos demais sistemas, exceto na característica relacionada à Governança Corporativa, em virtude do sistema alemão também se encontram estabelecido.

Os sistemas alemão e japonês apresentam quase que todas as mesmas peculiaridades, sendo chamado por alguns autores como modelo nipo-germânico.

O sistema latino-europeu demonstra uma fase de evolução da governança com particularidades mais próximas do sistema nipo-germânico.

No caso do sistema latino-americano, evidencia-se a governança em estado “*embrionário*” em fase de transição quanto à abrangência dos modelos.

Pode-se notar também que não há um modelo melhor ou ideal de governança, mas, sim, modelos que se ajustam às necessidades institucionais e culturais de cada nação e de cada empresa.

Após a análise dos modelos de Governança Corporativa no contexto internacional, verifica-se que o modelo latino-americano é o que Brasil está inserido. Pretende-se agora ressaltar de forma específica a realidade brasileira no contexto da Governança Corporativa.

Na última década o debate em torno da Governança Corporativa no Brasil intensificou-se à medida que

as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estão mudando com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros (PROCIANOY; SCHNORRENBURGER, 2002).

Nesse contexto foram realizadas pesquisas intituladas Panorama da Governança Corporativa no Brasil, publicada em 2003 e 2009 pelas empresas de consultoria internacional McKinsey & Company e Korn/Ferry Internacional para delinear o perfil brasileiro de Governança Corporativa, após análise dessa prática em 74 grandes empresas no Brasil com o faturamento superior a US\$ 250 milhões (MCKINSEY & COMPANY; KORN/FERRY INTERNATIONAL, 2009).

Rodrigues (2004) resume as características do panorama da Governança Corporativa brasileira, apontadas nos relatórios das empresas Korn/Ferry Internacional e McKinsey & Company, em nove peculiaridades:

- 1) Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito;
- 2) Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos;
- 3) Investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões;
- 4) Presença de acionistas minoritários pouco ativos;
- 5) Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores;

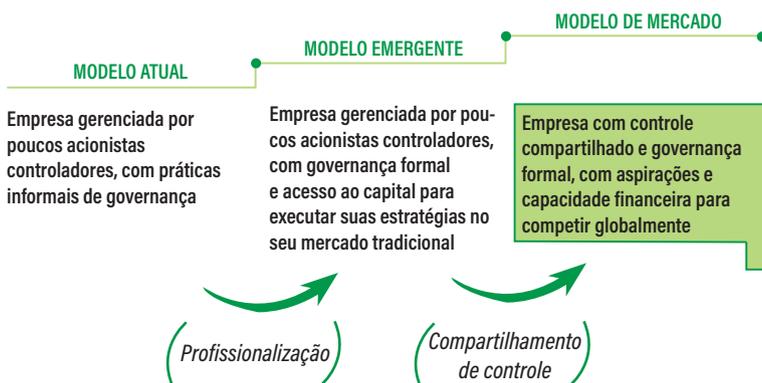
- 6) Pouca clareza da divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares;
- 7) Escassez de conselheiros profissionais no Conselho de Administração;
- 8) Remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante;
- 9) Estrutura informal do Conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

Após análise das características da Governança Corporativa brasileira, percebe-se uma forte concentração da propriedade em apenas alguns acionistas majoritários e uma sobreposição entre a propriedade e a liderança executiva (direção), em que os membros do conselho representam os interesses dos acionistas controladores ou majoritários, e os acionistas minoritários são poucos ativos.

Segundo Silva Júnior (2006), os respondentes da pesquisa realizada pela *Korn / Ferry Internacional e Mckinsey & Company* justificam a necessidade de mudanças no atual modelo de Governança Corporativa brasileiro em dois grupos: 1. Os dos fatores externos, como, por exemplo, impactos da globalização, menor custo de capital para empresas de bom desempenho, reforma no setor de fundos de pensão, com os acionistas desempenhando um papel mais ativo, e certificações de governança outorgadas pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa); 2. Os dos fatores internos, como, por exemplo, mudanças obrigatórias na estrutura de controle (em razão das privatiza-

ções), aumento da remuneração variável dos executivos e problemas de sucessão em empresas familiares.

Tomando por base a análise do panorama da Governança Corporativa, por meio da pesquisa realizada pelas empresas de consultoria internacional mencionadas, a Figura 8 demonstra as fases e tendências da governança no Brasil.



**Figura 8** – As fases da Governança Corporativa no Brasil

**Fonte:** Mckinsey & Company e Korn/Ferry Internacional (2009, p. 33).

Para Yunes Neto (2004), algumas iniciativas institucionais têm sido empreendidas na tentativa de mudança do panorama do modelo atual de Governança Corporativa brasileira para o modelo emergente e de mercado, visando ao aprimoramento das práticas pelas empresas brasileiras. Destacam-se as contribuições do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e da Comissão de Valores Imobiliários (CVM).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sociedade civil sem fins lucrativos, foi criado em

1995 e tem como principais finalidades ser um espaço de debates e discussões acerca do tema, formar profissionais para atuarem em conselhos de administração, fiscal e consultivo, promover pesquisas e manter o relacionamento com organismos internacionais interessados na Governança Corporativa (SILVA JÚNIOR, 2006).

O IBGC publicou o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa em maio de 1999. O documento procurou reunir uma série de recomendações, já aplicadas em outros países, visando a melhorar a governança no país (LODI, 2000). O referido código encontra-se atualmente na quinta versão, divulgada em 2015.

Segundo Da Silva (2006), o objetivo central do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é indicar caminhos para todos os tipos de empresas (sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis), visando a melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital.

Para o IBGC (2015), o aprimoramento da Governança Corporativa pelas empresas brasileiras depende basicamente de ações governamentais e institucionais que facilitem o acesso ao capital de empresas que aderirem a boas práticas de Governança Corporativa. De acordo com o referido instituto, muitas empresas recusam-se a aderir à governança, pois ao aderir a essas práticas o controlador deve diminuir seus benefícios privados do controle em função de uma maior proteção legal aos acionistas minoritários.

No intuito de incentivar a boa governança nas empresas brasileiras, a BM&F BOVESPA – Bolsa de Valores,

Mercadorias e Futuros, em 2008, estabeleceu a segmentação de listagem das sociedades anônimas que operam no mercado de ações em níveis: Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1. Os níveis representam segmentos de listagem que se destinam à negociação de ações emitidas por companhias que, voluntariamente, se comprometem com a adoção de práticas adicionais de Governança Corporativa, definidas pela BOVESPA, com relação ao que é exigido pela atual legislação das sociedades anônimas (BM&F BOVESPA, 2016).

Para cada nível são prescritas práticas de governança, nas quais os níveis 1 e 2 são estágios de transição para o Novo Mercado, embora algumas empresas, na abertura de capital, apresentam requisitos para ingresso diretamente no Novo Mercado.

Para Yunes Neto (2004), a ideia básica que fundamenta o Novo Mercado é que o valor de mercado de uma empresa é influenciado positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias.

A CVM – Comissão de Valores Imobiliários, criada em 1976 para disciplinar o mercado de capitais lançou uma cartilha com recomendações relativas a boas práticas de Governança Corporativa em 2002. A adoção de tais práticas comumente significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela legislação das sociedades anônimas, ou pela regulamentação da própria CVM (CVM, 2002).

Sobre esse aspecto, Andrade e Rosseti (2012) destacam a busca do estímulo que a cartilha da CVM traz ao de-

envolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa Governança Corporativa. Segundo os autores, seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.

Yunes Neto (2004) adverte que a cartilha da CMV não pretende esgotar o assunto sobre Governança Corporativa, e, portanto, entende que as companhias podem e devem ir além das recomendações nela incluídas e ressalta que a cartilha fortalece os níveis de Governança Corporativa praticados pela BOVESPA.

Espera-se que as iniciativas institucionais que buscam a mudança do modelo de Governança Corporativa do Brasil para um modelo emergente e de mercado, contribuam para que as organizações brasileiras obtenham maior eficácia no processo de tomada de decisões, melhor relacionamento com o mercado de capitais e com órgãos reguladores, melhor desempenho organizacional, redução de custo de capital e maior facilidade para atrair novos investidores.

## Tendências em Governança Corporativa

A Governança Corporativa é um fenômeno relativamente recente cujas práticas não estão consolidadas em todos os países, haja vista as relações culturais e institucionais de cada país possuir velocidade e mudanças diferenciadas. Contudo, Silva (2006, p.57) percebe a governança como “[...] *um organismo vivo que evolui, se alarga a*

*tudo; essa revisão é própria, pois a sociedade vem evoluindo e gradativamente incorpora as suas demandas”.*

Nessa perspectiva evolutiva, Andrade e Rossetti (2012) sintetizam em quatro tendências a Governança Corporativa: convergência, adesão, diferenciação e abrangência, conforme descritas a seguir:

- 1) A primeira tendência é conhecida como tendência à convergência que é reforçada pelos códigos de melhores práticas de Governança Corporativa. Eles tendem a enfatizar os mesmos pontos das boas práticas de governança. Os sistemas nacionais são comparados com identificação dos fatores de alta eficácia;
- 2) Já a tendência à adesão é praticada na maioria dos países, onde as resistências internas à adoção de sistemas eficazes de governança têm sido gradualmente vencidas;
- 3) A tendência à diferenciação tem sido movida por forças externas às corporações. Neste caso há criação de níveis diferenciados nas bolsas de valores nas quais as empresas mais bem governadas podem contar com uma apreciação do seu valor de mercado, como sendo um prêmio concedido pelo mercado;
- 4) Na tendência à abrangência há uma maior harmonia entre os acionistas e os outros grupos envolvidos na empresa. Nestas corporações as questões sociais e ambientais são amplamente valorizadas. O interesse da companhia é a de que a empresa prospere onde a sociedade prospera.



**Figura 9** – Tendências da Governança Corporativa

**Fonte:** Andrade e Rosseti (2012)

Para Andrade e Rosseti (2012), observa-se, no Brasil, um movimento na direção das quatro tendências de mercado, no entanto, há duas tendências que são mais visíveis: a adesão aos melhores modelos e a abrangência das melhores práticas adotadas. A tendência à adesão é impulsionada pelas fusões e aquisições que ocorrem no Brasil pela maior presença de capital externo na economia. Já a tendência à abrangência tem sido influenciada pela sensibilidade das companhias às condições ambientais e sociais. As tendências em torno da convergência e da diferenciação estão se desenvolvendo no Brasil de maneira mais lenta.

Para Da Silva (2006), a Governança Corporativa no Brasil tem como principal tendência à adesão a melhores práticas de Governança Corporativa e irá, com o passar do tempo, lentamente mudando a estrutura de propriedade das empresas.

Sobre esse aspecto, Andrade e Rosseti (2012) ressaltam que as mudanças nas estruturas de controle resultantes de processos sucessórios e decorrentes de movimentos de fusões e aquisições têm sido o principal promotor e indutor das melhores práticas de Governança Corporativa no país e a principal dificuldade encontrada no Brasil tem sido o dilema entre a manutenção do controle e a maximização do valor da empresa.

Após análise desse contexto, verifica-se que o Brasil vem, a cada dia, equiparando-se às nações mais desenvolvidas, principalmente, no âmbito de gestão de suas empresas que, gradativamente, vêm adotando as boas práticas de Governança Corporativa para facilitar o acesso ao capital, maximizar seu valor de mercado, agregando maior valor aos seus sócios e *stakeholders*.

## 2 Sociedades Cooperativas

Este capítulo expõe os conceitos básicos do cooperativismo, sua evolução histórica, princípios, além de um breve relato do fenômeno em contexto brasileiro e a classificação funcional por ramos, particularizando o segmento das cooperativas de saúde. Ademais, será abordada uma estrutura organizacional e modelo de gestão cooperativista, assinalando as semelhanças e as diferenças entre as cooperativas, associações e as sociedades anônimas. Por fim, será discutida a aplicabilidade das práticas de governança às sociedades cooperativas.

## História e Legislação do Cooperativismo

A história da humanidade retrata sua necessidade de associação desde o surgimento do primeiro grupo humano ao perceber que dois indivíduos juntos têm mais chances de sobrevivência que separados (OCB, 2004).

Segundo Valadares (2003, p. 20), “*cooperar é trabalhar junto; é ajudar-se mutuamente; é tentar conseguir com a ajuda de outros o que, dificilmente, se conseguiria sozinho*”.

Albino (2004) acrescenta, cooperar é unir-se a outras pessoas para enfrentar conjuntamente situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidades e em situação de bem-estar econômico e social, ao que Ricciardi e Lemos (2000) complementam, ressaltando a cooperação como uma necessidade, um meio de sobrevivência e, principalmente, como agrupamento de pessoas que na reciprocidade de seu trabalho, ofício ou profissão, buscam no conjunto de suas ideias e no esforço contínuo de suas ações, realizar seus propósitos e seus objetivos comuns.

A cooperação econômica nasceu e se fortaleceu no século XVI, com Plockboy, holandês, estabelecido na Inglaterra, socialista utópico que idealizava a “*cooperação integral*”, por classes de trabalhadores, e com Jonh Bel-lers, também socialista utópico, que procurava organizar “*Colônias Cooperativas*”, para produzir e comercializar produtos, na tentativa de eliminar o lucro que era apropriado pelos intermediários (JUVÊNCIO; ANDRADE; PANZUTTI, 2000).

Albino (2004) conceitua o Cooperativismo, numa perspectiva filosófica, como um movimento internacional que objetiva a libertação do homem do seu individualismo através da cooperação entre as pessoas, cujo principal objetivo, na visão de Ricciardi e Lemos (2000), é o aperfeiçoamento moral do homem, pelo alto sentido ético da solidariedade, complementado na ação pela melhoria econômica.

Constata-se, então, que o cooperativismo sempre esteve presente como a resultante de necessidades imperiosas de sobrevivência de determinados grupos de pessoas.

Sobre esse aspecto, Ricciardi e Lemos (2000, p. 54) argumentam que, se entrando no núcleo central do capitalismo predatório, o cooperativismo consegue mostrar-se mais eficiente do que as bancas existentes, nos demais setores produtivos isso se fará com muito mais razão e prosperidade. Não temos nenhuma sombra de dúvida para afirmar que o cooperativismo é a saída para a retomada do desenvolvimento mundial, principalmente para os países emergentes.

Apresenta-se, desse modo, o cooperativismo como um sistema de base moral e reformista da sociedade que quer obter o justo preço, abolindo o intermediário e o assalariado, através da solidariedade e da ajuda mútua.

Numa abordagem econômica do conceito, Minguzzi (1970) define o Cooperativismo como a busca pela constituição de uma sociedade justa, livre e fraterna, através da organização social e econômica da comunidade em bases democráticas, para atender suas necessidades reais, remunerando adequadamente o trabalho de cada um dos seus cooperados.

Nos séculos XVIII e XIX, na Inglaterra e na França, pensadores discutiram e defenderam a associação de pessoas como solução para os problemas sociais. Robert Owen, considerado o pai da cooperativa moderna e o primeiro a empregar o termo cooperação, e Charles Fourier, teórico das grandes comunidades numa concepção de associação em caráter livre e universal, foram alguns dos mais importantes pensadores a teorizar sobre associações e cooperação (MENEZES, 2005).

Influenciados pelo pensamento utópico de sua época, 28 tecelões de Rochdale, na Inglaterra, criaram a primeira cooperativa formalmente constituída, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, de que se tem conhecimento no mundo, em 21 de dezembro de 1844 (OCB, 2004).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2004), órgão criado em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, substituindo as duas entidades então existentes ABCOOP – Associação Brasileira de Cooperativas, e a UNESCO – União Nacional das Cooperativas, representando o cooperativismo brasileiro, ressalta que a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, após a concentração de suas poucas economias, montaram um armazém que viria a crescer espantosamente no curto período de um ano, caracterizando um sucesso que foi orientado pelos princípios de igualdade, liberdade, ética e justiça e que se tornou a alternativa viável ao modelo econômico que nascia no século XIX, o capitalismo.

Nesse sentido, Pinho (1982, p. 23) afirma que somado à realidade constituída pelo sofrimento das classes traba-

lhadoras ante as consequências do liberalismo econômico desbragado do início do século XIX, criou-se o contexto propício ao aparecimento das cooperativas: nasceram, simultaneamente, da utopia e do desejo da massa trabalhadora de superar a miséria pelos seus próprios meios (auxílio-mútuo).

No entanto, para Ricciardi e Lemos (2000) o nascimento das cooperativas aconteceu como resultado do desemprego criado com a revolução Industrial na Europa mais recentemente e, após a queda do Muro de Berlim, as cooperativas passaram a ser vistas como única proposta alternativa, e não mais uma opção entre o capitalismo e socialismo.

Valadares (2004), por sua vez, destaca que tal como as instituições comunitárias tradicionais, a instituição cooperativista moderna nasceu nos meios populares. Para o autor, historicamente o cooperativismo moderno surgiu como instrumento de defesa, de reabilitação e de emancipação de trabalhadores, como reação às condições sociais e econômicas adversas originadas da evolução do capitalismo e ao longo do século XX. Desde então, o cooperativismo alcançou os cinco continentes e passou a englobar diferentes atividades.

Pinho (1982) ressalta que o sistema cooperativista moderno floresceu e ganhou expressão econômica no século XX, sobretudo a partir de seu “sucesso”, observado no meio rural de muitos países, expandindo-se em várias regiões do globo, principalmente em países europeus como França, Itália e Alemanha, dividindo-se em diversas modalidades e envolvendo pessoas de distintos níveis so-

ciais e econômicos. Para o autor, naquele contexto, apareceram novas correntes que procuravam estabelecer uma visão teórica e ideológica ao fenômeno cooperativista, então, se formaram duas correntes, uma que procurou seguir desenvolvendo a chamada “doutrina cooperativista” e outra que passou a se preocupar com o impacto socioeconômico das cooperativas no seio da sociedade.

Sobre a visão das novas correntes, Siqueira (2003) afirma que na prática há críticas que partem de dois planos opostos. Segundo a autora, de um lado estão os grupos que vêem como um espaço de desenvolvimento de empreendimentos comerciais dentro do pressuposto da sociedade capitalista. Por isso estes grupos desejam alterar os princípios do estatuto cooperativista, permitindo uma ampliação da base econômica das empresas cooperativas. No entanto, do outro lado, estão grupos que consideram que o mais importante é resgatar os verdadeiros valores do cooperativismo, que estão se “perdendo” dentro do mundo atual; esses acreditam no potencial transformador da cooperação cooperativista, sob o ponto de vista social, eles lutam para que o cooperativismo não se transforme numa mera figura jurídica, destinada apenas a facilitar a acumulação capitalista.

No tocante à fundamentação legal do cooperativismo, as cooperativas são regidas pela Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971 e internamente por seus estatutos sociais e regimentos internos.

O conteúdo do estatuto social baseia-se na doutrina, nos princípios do cooperativismo e na Lei n.º 5.764/71. Tem como objetivo descrever todos os direitos e deveres

dos cooperados, cujos capítulos versam sobre denominação, sede, foro, prazo de duração, área de ação e ano social; objetivos; admissão, eliminação e exclusão dos cooperados; capital social; assembleia geral ordinária e extraordinária; conselho de administração; conselho fiscal; eleições; voto; balanço, despesas, sobras, perdas, fundos; livros obrigatórios; dissolução e liquidação; disposições gerais, transitórias; outros assuntos de interesse da sociedade cooperativa desde que não transgridam a lei cooperativista (ALBINO, 2004).

Siqueira (2004) destaca que a inobservância dos aspectos relacionais à lei e aos estatutos das cooperativas, tais como registro das atas das assembleias, eleições segundo disposições estatutárias, atualização dos livros obrigatórios e ficha de capital dos associados, podem acarretar descaracterização da cooperativa por órgãos federais, como, por exemplo, o Ministério do Trabalho.

A Lei n.º 5.764/71, no artigo 24 parágrafo primeiro, trata sobre o capital social, ressaltando que: “*Nenhum cooperado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes*” (BRASIL, 1971, p. 5). Desta forma, é vedado que algum cooperado tenha 33% do capital total da cooperativa.

Além do estatuto social algumas cooperativas elaboram o regimento interno no qual completa e detalha as disposições do estatuto social, relações entre a cooperativa e os cooperados, e os cooperados entre si, relações entre os órgãos de sua administração, entre outros assuntos de interesse da cooperativa. Ressalta-se que essa regulamentação deverá estar sempre em harmonia com

o estatuto social e pode ser alterado sem necessidade de mudanças estatutárias provenientes da assembleia geral extraordinária (OCB, 2008).

No entanto, a Lei n.º 12.690/2012, “*Lei das Cooperativas de Trabalho*”, em seu parágrafo 4.º, dispõe: “*Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943*” (BRASIL, 2012, p. 1).

A lei geral das sociedades cooperativas (Lei n.º 5.764/71) continua sendo aplicada (supletivamente) naquilo que não se conflita com a nova legislação, assim como as disposições atinentes do Código Civil Brasileiro, especialmente as do capítulo VII. No entanto, as cooperativas do ramo trabalho devem legalmente de agora em diante, ser denominadas de “*cooperativas de trabalho*” e não só de cooperativas, como acontece com os outros ramos (SISTEMA OCEPAR, 2015).

A nova legislação preocupa-se em regular a atividade das cooperativas de trabalho de forma a se evitar a “*intermediação de mão de obra subordinada*”. O conceito legal de “*cooperativa de trabalho*” define-a como sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais. Tal sociedade deve ter proveito comum, autonomia e autogestão. Seu objetivo é que os cooperados obtenham melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho (SISTEMA OCEPAR, 2015).

Uma das maiores modificações trazidas pela Lei n.º 12.690 é a possibilidade da constituição desta espécie de cooperativa com sete cooperados. Sepulta ou reaviva uma discussão bastante antiga acerca do número necessário de cooperados para constituição de uma cooperativa, relevante do ponto de vista jurídico para aplicação da legislação (legalidade e configuração), mas irrelevante do ponto de vista da viabilidade econômica, que na verdade é o mote que resultará no sucesso ou insucesso do empreendimento (SISTEMA OCEPAR, 2015).

Após a exposição do histórico e dos aspectos legais do cooperativismo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (OCB, 2015), sintetizam com base na legislação sobre o cooperativismo, os direitos e deveres do cooperados, conforme a seguir:

### **Direitos do cooperado:**

- Votar e ser votado;
- Participar de todas as operações da cooperativa;
- Receber retorno de sobras apuradas no fim do ano;
- Examinar livros e documentos;
- Convocar Assembleia, caso seja necessário;
- Pedir esclarecimento aos Conselhos de Administração e Fiscal;
- Opinar e defender suas ideias;
- Propor ao Conselho de Administração, ou à Assembleia Geral, medidas de interesse da cooperativa.

## Deveres do cooperado

- Operar com a cooperativa;
- Participar das Assembleias Gerais;
- Pagar suas quotas-parte em dia;
- Acatar as decisões da Assembleia Geral;
- Votar nas eleições da cooperativa;
- Cumprir seus compromissos com a cooperativa;
- Zelar pela imagem da cooperativa;
- Participar do rateio das perdas, se ocorrerem, e das despesas da cooperativa.

Verifica-se, portanto, que para formar uma cooperativa é necessário que as pessoas interessadas estejam conscientes do que pretendem. O cooperado deve estar ciente de sua função de dono e usuário da sociedade. Organizado em comitês, conselhos, núcleos ou comissões, ele deve contribuir da melhor maneira possível em favor daqueles que recebem a incumbência da administração da empresa para que todas as decisões sejam corretas e representativas da vontade da maioria (OCB, 2015).

## Princípios do Cooperativismo

O negócio cooperativo fundamenta-se em um conjunto de orientações que estabelece a forma de relacionamento entre a cooperativa e seus membros. Essas orientações são denominadas Princípios Cooperativistas que distinguem a Cooperativa de outros tipos de empreendimentos econômicos (VALADARES, 2004).

Para Bialoskorski Neto (1994), essa forma organizacional é baseada em princípios doutrinários, não com o objetivo de geração de lucros, mas, sim, com o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades autônomas associadas possam se estabelecer eficientemente nos mercados, garantindo melhoria de vida e renda a seus associados.

Segundo Schneider (1999), o cooperativismo, desde Rochdale, possui um modelo teórico a ser seguido, fundamentado nos princípios cooperativistas. Esses princípios, determinados primeiramente pelos fundadores da Cooperativa de Rochdale, passaram posteriormente a ser discutidos e controlados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. O autor destaca que no 10º Congresso da ACI, realizado na Basileia, em 1921, foi aprovado que as cooperativas seriam recomendadas a orientar-se pelos princípios de Rochdale, tornando-os, inclusive, critério para afiliação.

Nos anos de 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), ocorreram reuniões da Aliança Cooperativa Internacional – ACI nas quais foram realizadas as mais importantes mudanças nos princípios cooperativistas (SCHNEIDER, 1999). Na figura 10, observam-se as principais modificações ocorridas nos princípios desde Rochdale.

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos de Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris)	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão livre	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social)	1. Adesão Voluntária e Livre
2. Gestão Democrática	1. Adesão Aberta	2. Gestão Democrática	2. Gestão Democrática
3. Retorno Pro-Rata das Operações	2. Controle ou Gestão Democrática	3. Distribuição das Sobras:	3. Participação Econômica dos Sócios
4. Juro Limitado ao Capital Investido	3. Retorno Pro-Rata das Operações	a) ao desenvolvimento da cooperativa;	4. Autonomia e Independência
5. Vendas a Dinheiro	4. Juros Limitados ao Capital	b) aos serviços comuns;	5. Educação, Formação e Informação
6. Educação dos Membros	b) Métodos Essenciais de Ação e Organização	c) aos associados pro-rata das operações.	6. Interooperação
7. Cooperativização Global	5. Compras e Vendas à Vista	4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social	7. Preocupação com a Comunidade
	6. Promoção da Educação	5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral	
	7. Neutralidade Política e Religiosa	6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional	

**Figura 10** – Evolução dos Princípios Segundo a ACI

**Fonte:** Adaptado de Cançado e Gontijo (2004).

De acordo com a OCB (2004), após a reformulação de 1995 pela ACI, os sete princípios cooperativistas passaram a ter a seguinte redação:

- 1) **A adesão livre e voluntária** – todas as pessoas que estejam aptas a usar os serviços das cooperativas e aceitar suas responsabilidades de sócios podem filiar-se, de forma que é proibida toda e qualquer

coação para a adesão e a rejeição para ingresso, desde que preenchidas todas as condições, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;

- 2) **Gestão Democrática pelos Membros** – nas cooperativas os votos independem da quantidade de capital do associado, pois todo cooperado tem direito a um voto, podendo ser votado e formar gestão, prevalecendo assim o princípio democrático;
- 3) **Participação Econômica dos Membros** – os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. O capital subscrito recebe uma compensação limitada. As sobras (diferenças entre receitas e despesas) são destinadas parte para reservas, benefícios aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e outras destinações que forem aprovadas pelos sócios;
- 4) **Autonomia e Independência** – as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua controlada pelos seus membros que embora os cooperados possam firmar acordos com outras organizações, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- 5) **Educação, Formação e Informação** – As cooperativas promovem educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que esses possam contribuir,

eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas;

- 6) **Intercooperação (Cooperação entre cooperativas)** – As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- 7) **Preocupação com a comunidade (Responsabilidade Social)** – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Segundo Valadares (2004), os princípios cooperativistas na atualidade definem e identificam quatro características distintas de sua forma empresarial cooperativa, são elas:

- O princípio do usuário-proprietário: os indivíduos que são donos e que financiam a cooperativa são os mesmos que utilizam seus serviços;
- O princípio do usuário-controlador: os indivíduos que são usuários da cooperativa são os mesmos que a controlam;
- O princípio do usuário-beneficiário: os benefícios e os decorrentes custos da cooperativa são distribuídos aos seus proprietários proporcionalmente ao uso que fazem da sua estrutura de prestação de serviços;

- O princípio da racionalidade das transações cooperativa e mercado: o aspecto da produtividade ou êxito externo da cooperativa implica a utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial de mercado e a utilização de inovações tecnológicas para a atividade cooperativista ser competitiva.

Os três primeiros princípios abordados pelo citado autor estão referenciando diretamente à concepção clássica de cooperativa, relacionada exclusivamente à dimensão associativa do negócio cooperativo. O quarto está referenciando a dimensão empresarial do negócio, dimensão que vincula a associação de pessoas ao mercado.

Quanto aos valores do cooperativismo que devem ser cultuados, segundo a OCB (2004) destacam-se: ajuda mútua, preocupação com seu próximo, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade e responsabilidade social.

Segundo Otta (2003), estes princípios e valores praticados pelos cooperados, desde o surgimento das cooperativas até hoje, alicerçam e norteiam todas as cooperativas. O valor do trabalho do cooperado é base de sustentação de qualquer cooperativa.

Após análise dos princípios e valores, verificam-se características particulares em relação a outras sociedades mercantis, embora as manutenções da aplicabilidade desses princípios devam estar contidas em suas atividades diárias e no relacionamento do cooperado e mercado.

## Cooperativas

Sobre a conceituação de cooperativa Valadares (2004) ressalta que a busca de uma definição concisa do termo é improdutiva em virtude da multiplicidade de aspectos que tal definição deve incorporar. Ainda segundo o autor, existe um número excessivo de aspectos que devem ser considerados e que não caberiam em uma única frase.

Na visão conceitual legal brasileira, a Lei n.º 5.764/71, “*Lei do Cooperativismo*”, em seu parágrafo 4.º, define: “*As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas de, no mínimo, vinte pessoas físicas para prestar serviços aos associados*” (BRASIL, 1971, p. 1).

Para Valadares (2004), na maioria das definições de Cooperativa podem ser encontrados três elementos comuns: 1) a cooperação é uma atividade econômica; 2) satisfação de necessidades comuns das pessoas (associados) envolvidas, e; 3) é propriedade e é controlada pelos membros associados.

Para o referido autor, cooperativa é o empreendimento econômico de propriedade e sob controle dos seus usuários, que realiza a intermediação dos interesses econômicos desses com o mercado, e que distribui benefícios e custos na razão da utilização que esses usuários-proprietários fazem dos serviços a eles disponibilizados (VALADARES, 2004).

Bulgarelli (1998) ressalta que as cooperativas possuem algumas características diferentes das sociedades empresárias convencionais, sobretudo na forte inspira-

ção democrática, na qual o capital não constitui o determinante da participação associativa, mas instrumento para a realização dos seus objetivos.

Franke (1982), por sua vez, destaca que as cooperativas são dirigidas e controladas por todos os associados, não perseguem lucros, mas o usufruto das operações e, caso haja excedentes, serão distribuídos proporcionalmente às operações de cada associado.

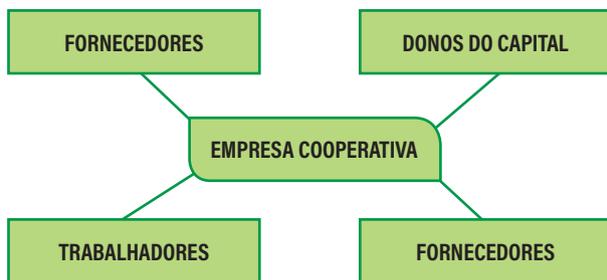
Nessa perspectiva, Zylbersztajn (2003) afirma que as cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro lado, aparecendo como estruturas intermediárias que congregam interesses comuns. De acordo com os autores elas não possuem, assim, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas surgem como organizações intermediárias postas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados.

Distingue-se, portanto, a dupla natureza orgânica na cooperativa, de um lado, o grupo cooperativo (a associação) e de outro, a atividade cooperativa (a empresa), destinada ao serviço das economias individuais associadas.

A visão das cooperativas como empresas contrapõe-se a visão moral e política do grupo cooperativo. Valadares (2004) ressalta que, como uma empresa cooperativa é uma unidade econômica criada pela associação para produzir bens e/ou serviços requeridos pelos indivíduos cooperados no contexto de extrema competitividade com o mercado, possui a natureza associativa formada pelo agrupamento de pessoas com interesses semelhantes.

Verifica-se que, como associação econômica, a cooperativa consiste no acordo multilateral entre as unidades de produção ou de consumo dos indivíduos cooperados e, como empresa, é o empreendimento econômico que, como parte integrante das unidades econômicas individuais associadas, encontra-se na propriedade e exploração comuns.

De acordo com Benecke (1977 apud VALADARES, 2004), existe uma dupla condição ou posição da pessoa associada: coproprietários da empresa e usuário de seus serviços, conforme ilustração a seguir.



**Figura 11** – Relação entre coproprietários e usuários numa cooperativa

**Fonte:** Valadares (2004, p. 71).

Observa-se na ilustração que os associados (donos) da cooperativa põem seu capital à disposição da empresa cooperativa, com o objetivo de produzir um serviço que eles, donos, necessitam, fazendo com que assumam, então, a função de usuários.

Percebe-se, a despeito das diversas conceituações citadas, que a cooperativa na sua essência é uma empresa econômica a qual deve seguir os interesses de seus membros, bem como o da comunidade de um modo geral, rea-

lizando a intermediação do interesse dos seus membros com o mercado e prevalecendo as questões imperativas de eficiência, produtividade e competitividade econômica.

A Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, estabelece, até os dias atuais, a estrutura organizacional básica das cooperativas brasileiras, cujos órgãos sociais são divididos em Assembleia Geral (Ordinária ou Extraordinária), Conselho de Administração e Conselho Fiscal, conforme descrito na Legislação Cooperativista, contemplado também em Oliveira (1984) e Schulze (1987).

A Assembleia é o órgão supremo de uma cooperativa, na qual cada associado tem poder igual, “*cada cooperado um voto*”, independentemente do número de quota que possua, e constitui-se um espaço de decisões relacionadas às estratégias, políticas, modelo operacional, enfim, tudo que concerne ao funcionamento da organização (BENATO, 1997). Suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes (GONÇALVES, 2003).

Valadares (2004) ressalta que a assembleia define um órgão encarregado de dar continuidade às suas decisões, informando-o sobre as propostas e as limitações existentes e zelando pelo equilíbrio da cooperativa: esse será o órgão de direção, normalmente o Conselho de Administração ou Diretoria, em suas diversas formas estruturadas.

Quanto aos Órgãos de Administração, a Lei n.º 5.764/71 evidencia três pontos que merecem destaque em seu artigo 47: 1. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente por associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos,

sendo obrigatório renovar no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho de Administração; 2. O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração; 3. Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes salários.

Gonçalves (2003) observa que além da função do conselho de administração de interpretar e pôr em prática as decisões das Assembleias Gerais – AG, deve formular, planejar e traçar normas de serviços, bem como controlar os resultados da cooperativa, organizando-a em unidades de negócio, departamentos, divisões e seções ou serviços.

A Diretoria Executiva de uma cooperativa caracteriza-se pelo fato de existirem associados eleitos para funções específicas, existindo um diretor para cada atividade da cooperativa, todos eles subordinados a um presidente, também associado, construindo um grupo executivo de dedicação integral de seus membros aos interesses da cooperativa (VALADARES, 2004).

Valadares (2004) sugere algumas atividades para que a diretoria cumpra sua missão executiva numa cooperativa, sendo elas:

- A atividade mais importante dos dirigentes e conselheiros refere-se à escolha do melhor gerente;
- Em segundo lugar, os dirigentes devem avaliar, com regularidade, e rever, quando for recomendável, as definições em torno da missão da cooperativa, os objetivos e metas;
- A terceira atividade fundamental dos dirigentes é o estabelecimento das políticas empresariais;

- Uma preocupação fundamental dos membros dirigentes de uma cooperativa é salvaguardar os interesses dos membros;
- Um membro diretivo de cooperativa entende que não possui nenhum privilégio em relação aos demais associados;
- É importante para o dirigente concentrar-se em torno de resultados das políticas empresariais;
- A responsabilidade primordial de um dirigente durante a reunião do grupo dirigente é fazer os questionamentos ou perguntas pertinentes, corretas;
- Uma vez tomada à decisão, o grupo dirigente deve relacionar-se com o grupo administrador num trabalho de equipe.

A escolha dos membros do Conselho de Administração e Diretoria pela Assembleia Geral baseia-se na crença em torno das qualidades que determinado associado possa ter (GOLÇALVES, 2003).

Nesse sentido, Valadares (2004) enumera nove qualificações que um dirigente de uma cooperativa deve ter, são elas: 1) ser honesto e possuir caráter inquestionável; 2) alto nível de credibilidade entre os associados, dirigentes e gerentes; 3) boa capacidade para conduzir negócios; 4) qualidades de liderança suficientes para lidar com grupos; 5) boa formação intelectual; 6) integrado aos negócios cooperativos, ou seja, utiliza os serviços prestados pela cooperativa; 7) participar dos eventos promovidos pela cooperativa; 8) possuir tempo para se dedicar aos negócios

da cooperativa; e 9) capacidade de comunicação com os associados e com o público em geral.

Dessa forma Valadares (2004) ressalta que essas qualificações dos dirigentes auxiliam para tomadas de decisão em conjunto com mais eficiência e eficácia, e uma vez tomada à decisão, o grupo dirigente deve relacionar-se com o grupo administrador num trabalho de equipe. Nessa relação do grupo diretor com o grupo gestor, o autor defende que as respectivas responsabilidades devem estar bem definidas, conforme demonstrado no Quadro 3.

Responsabilidade do Grupo Dirigente	Responsabilidade do Gerente Geral
1. Decisões relacionadas aos objetivos gerais, às políticas empresariais, às metas.	1. Decisões relacionadas à QUANDO e COMO os objetivos, as metas e as políticas podem ser alcançados.
2. Decisões que envolvam comprometimento patrimonial ou de recursos a longo prazo.	2. Decisões que envolvam comprometimento de recursos no curto e médio prazos, e a organização e controle desses recursos.
3. Decisões que especifiquem o padrão ideal de produtividade dos trabalhos do grupo dirigente, que promovam sua revisão quando necessário e decisões sobre a capacitação técnica e doutrinária dos membros dirigentes.	3. Decisões relacionadas à elaboração e à execução de programas e projetos de capacitação técnica, formação e educação cooperativista dos membros da cooperativa.
4. Controle sobre o comprometimento de recursos financeiros a longo prazo, estrutura financeira, objetivos, políticas, relações públicas com os associados, e sobre os resultados da administração geral.	4. Controle sobre as operações, sobre os demais gerentes e funcionários, sobre os relatórios de prestação de contas e avaliações, sobre a produção, planos comerciais, relações industriais e relações humanas.
5. Controla o mundo empresarial cooperativo nos aspectos financeiros, relações com associados e resultados da administração.	5. O Gerente controla as operações diárias, a ação dos colaboradores, os sistemas operacionais de produção, comercialização etc.

### Quadro 3 – Responsabilidade do grupo dirigente e do gerente geral

Fonte: Valadares (2004).

Após análise do Quadro 3 verifica-se uma clara definição das responsabilidades dos dirigentes e do gerente geral de uma cooperativa, haja vista a direção executiva tomar decisões estratégicas, visando a ações de longo prazo para sustentabilidade da organização, enquanto que a alçada decisória da gerência geral está restrita à tomada de decisões no âmbito tático e operacional.

Ressalta-se, que a preocupação com a definição clara de atribuições de agentes atuantes nas empresas é recomendada pelos códigos de boas práticas de Governança Corporativa, em particular o do IBGC. A proposta do referido código é no sentido de que o presidente do Conselho de Administração não seja a mesma pessoa a ocupar os cargos de *Chief Executive Officer* (CEO), ou seja, principal executivo (diretor presidente), e presidente do Conselho de Administração, para que os conselheiros possam expressar seus pontos de vista sobre a organização de maneira mais franca. No caso específico das sociedades cooperativas, a lei do cooperativismo normatiza a acumulação dos cargos em um único presidente. Desse modo, a preocupação no caso das cooperativas concentra-se na divisão explícita da atuação dos diretores e das gerências.

Sobre as práticas do conselho de administração que merecem destaque para aplicabilidade no cooperativismo, o código do IBGC relaciona três classes de conselhos: Independentes, Externos e Internos. Os independentes são contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos, possuindo, como uma de suas características, ausência de vínculo com a sociedade, exceto eventual participação no capital.

Nesse sentido, o código ressalta que para empresas abertas é recomendável que a maioria ou todos os membros do Conselho sejam independentes no entanto, para empresas fechadas com controle familiar é aceitável que alguns dos membros do Conselho não sejam independentes. Os conselheiros externos não têm vínculo atual com a sociedade, mas não são independentes, por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados que prestam serviços à empresa, acionistas ou funcionários do grupo controlador, parentes próximos de diretores etc. Os conselheiros internos são formados por diretores ou funcionários da empresa (IBGC, 2015a).

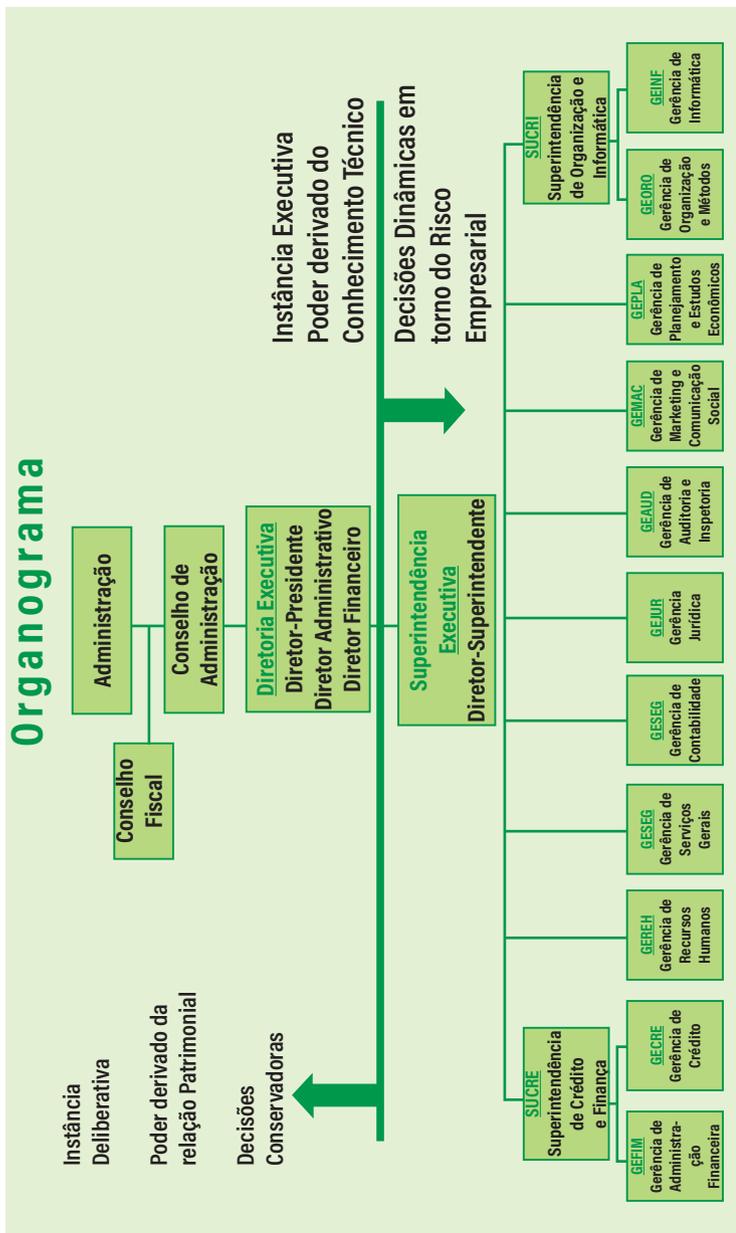
Ressalta-se que no contexto legal do cooperativismo ocorre apenas a classe de conselheiros internos, compostos apenas por cooperados e diretores eleitos nas Assembleias Gerais. Sobre esse aspecto, não é possível juridicamente a cooperativa possuir conselheiros independentes e externos. A ausência dessa possibilidade impede a independência da avaliação da gestão da Diretoria, que poderia acontecer por meios de reuniões dos conselheiros independentes e externos sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos.

O Conselho Fiscal é órgão de aferição, de auditoria, de acompanhamento, de avaliação e de averiguação, eleito pela assembleia geral para acompanhar permanentemente o desempenho da sociedade, dos sócios e dos dirigentes, independentemente do conselho administrativo, com representação dos associados atuando como fiscalizador dos administradores eleitos e/ou contratados (BENATO, 1997).

Para aprimorar esse modelo de estrutura administrativa, Valadares (2004) ressalta que algumas cooperativas têm introduzido comitês especializados com a finalidade de auxiliar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva em atividades, especialidades ou áreas de atuação específica da cooperativa no mercado, assim como comitês executivos para aproveitar a especialização profissional do quadro de técnicos e do corpo diretivo no estudo de problemas.

Nessa perspectiva, Gonçalves (2003) destaca que algumas cooperativas possuem o Comitê Educativo, o qual assume as atividades vinculadas ao desenvolvimento social e político dos associados, preparando-os, por meio de atividades de capacitação, para atuarem, decisivamente, na organização cooperativa, como donos e usuários, utilizando como uma das formas de recurso financeiro, o Fundo de Assistência Técnica e Social – FATES, que corresponde a 5% das sobras líquidas apuradas no exercício social da cooperativa.

Após análise dos órgãos sociais de uma cooperativa, percebe-se que sua administração empresarial implica condução de atividades de natureza política (direção) e técnica (gestão), conforme ilustrado na Figura 12.



**Figura 12** – Estrutura organizacional de uma cooperativa

**Forte:** Adaptado de Valadares (2004)

Acrescentando, Valadares (2004) distingue dois espaços de poder numa estrutura organizacional de uma cooperativa: 1) o espaço de poder da direção, originado de um direito patrimonial; 2) o espaço de poder da gestão, oriundo do conhecimento técnico.

Após análise da estrutura organizacional De Masy (1980) ressalta que a legislação cooperativista no Brasil segue o modelo de gestão que o autor define como modelo latino do cooperativismo, ou seja, ao Conselho de Administração cabe a direção e administração da cooperativa por ser um órgão diretivo e executivo; o Conselho Fiscal é um órgão permanentemente encarregado de monitorar o gerenciamento econômico-financeiro da cooperativa e de zelar pelo cumprimento de todas as normas; à gerência, sob a supervisão do Conselho de Administração, cabe a gestão dos negócios ordinários e normais das cooperativas.

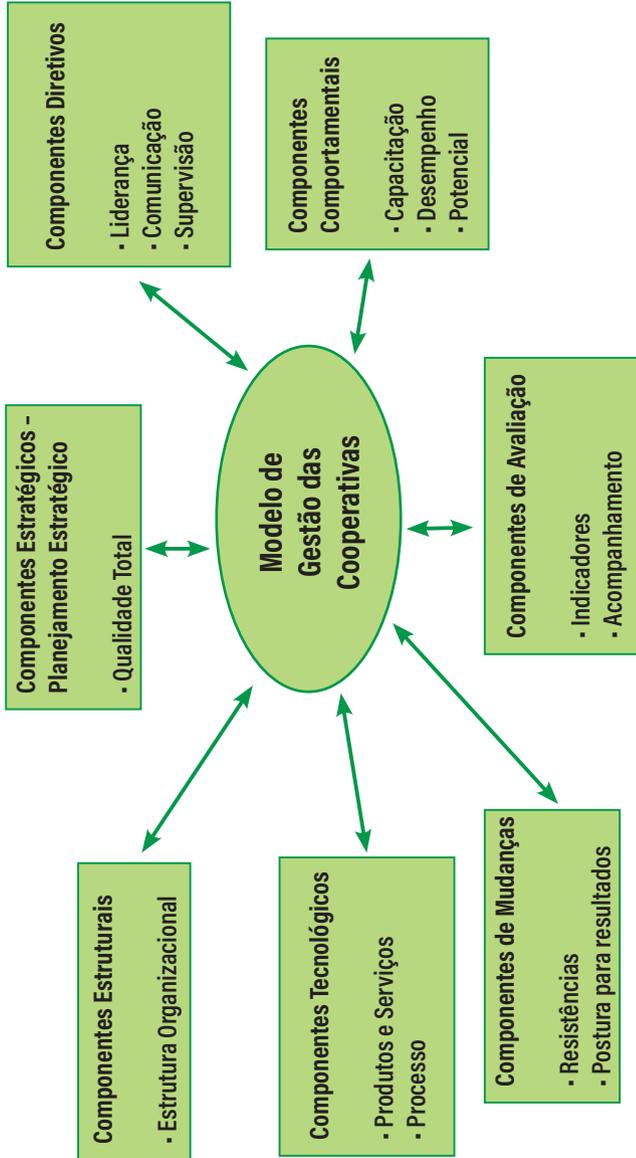
O modelo de gestão das cooperativas brasileiras vem recebendo muitas críticas por apresentar várias deficiências que vêm comprometendo a competitividade dessas organizações, principalmente, devido à ineficácia administrativa apresentada, que pode colocar em risco a sobrevivência dessas organizações. Entre os problemas citados por diversos autores como Lauschner e Schweinberger (1989), Schulze (1987), Antonello (1995), Benato (1997), Antonialli (1998) e Bastos (2002), podem-se listar: a lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados (decisão colegiada e burocrática); a falta de competência administrativa dos dirigentes (baixa profissionalização); centralização do poder; o rodízio no poder entre um grupo de associados; a remuneração demasiada dos dirigentes,

motivando-os a serem assalariados em vez de produtores; a reduzida participação dos associados nas assembleias e, finalmente, a falta de planejamento de longo prazo.

Para Oliveira (2001), os problemas mais comuns do modelo de gestão evidenciados pelas cooperativas são:

- 1) Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados;
- 2) Falta de cooperação entre as cooperativas quanto às suas atividades e a seus negócios;
- 3) Não apresentação de adequados modelos de gestão, inclusive com significativa falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos;
- 4) Aplicação de modelos de gestão muito centralizados, consolidando uma administração presidencialista que pode levar a problemas administrativos e a resultados operacionais inadequados;
- 5) Confusão entre “*propriedade de gestão*” e “*propriedade da cooperativa*”.

Diante de tais críticas, Oliveira (2001) sugere um modelo de gestão (Figura 13) para cooperativas com base num processo estruturado, interativo e consolidado para desenvolvimento da operacionalização das atividades de planejamento, de organização, de direção e de avaliação de resultados, visando ao crescimento e à sustentabilidade da cooperativa. Tal modelo propõe sete componentes: estratégico, diretivo, comportamental, avaliação, mudanças, tecnológicos e estruturais, conforme ilustrado seguir.



**Figura 13** – Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes

Fonte: Oliveira (2001, p. 68).

Salienta-se que os vários componentes e partes apresentadas na Figura 3 não representam totalidade dos instrumentos administrativos que os executivos das cooperativas devem considerar, contudo são os que Oliveira (2001) considerou mais comuns e atualizados nos debates e assuntos em gestão empresarial.

Diante do exposto, Antonialli (1998) ressalta que o modelo de gestão das cooperativas brasileiras apresenta características peculiares, sendo as mais marcantes: a) seguem princípios doutrinários aceitos mundialmente que compõem a base ideológica a qual fundamenta e coordena o cooperativismo; b) possuem legislação específica que regulamenta e estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa; c) a sociedade possui duplo objetivo, busca o equilíbrio entre o econômico e o social; d) os associados também possuem duplo objetivo são ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento; e) as eleições dos dirigentes são cíclicas, sendo que o mandato da Diretoria Executiva e Conselho de Administração não podem exceder quatro anos; f) são autogeridas, ou seja, administradas pelos próprios associados; g) quanto à profissionalização da administração, embora prevista na legislação, no Brasil ainda é incipiente. Entretanto, várias cooperativas adotaram essa estratégia instituindo um sistema de diretoria mista, composta por cooperados eleitos e gerentes contratados; h) o processo decisório é colegiado, sendo as decisões estratégicas tomadas em Assembleia, o que muitas vezes torna o processo lento e burocrático.

Constata-se, pela análise da estrutura organizacional e modelo de gestão das cooperativas que há pontos positivos e negativos. Esse paradoxo possui semelhanças e divergências quando comparadas ao modelo de gestão e à legislação das sociedades anônimas.

A sociedade cooperativa, por sua natureza jurídica própria, não se confunde com as sociedades anônimas. No entanto, em relação aos seus aspectos societários, os pontos de semelhança desses dois tipos de sociedades são em número maior que os pontos de divergência (POLÔNIO, 1999).

Para Menegário (2000), a finalidade das comparações é, através das distinções, analisar as vantagens da empresa cooperativa em relação às empresas de capital e também apontar as desvantagens para que elas possam ser superadas.

Segundo Polônio (1999), os pontos de divergências entre as sociedades cooperativas e anônimas, podem ser definidos em cinco: 1) Expectativa de remuneração do capital aplicado; 2) Participação nas operações da sociedade; 3) Responsabilidade dos cooperados; 4) Distribuição de resultados; 5) Direito de voto.

Na expectativa de remuneração do capital aplicado, Menezes (2005) destaca que as cooperativas se diferenciam das demais empresas por serem sociedades de pessoas e não de capital, nas quais o que é valorizado é o trabalho e não o aporte de recursos financeiros.

Nesse sentido, Juvêncio, Andrade e Panzutti (2000) entendem que nas sociedades anônimas os acionistas assumem o papel de investidor, ganhando relevância, por conseguinte, a expectativa deles em relação à retribuição

financeira como remuneração do capital investido. No entanto, nas sociedades cooperativas o investimento efetuado pelos cooperados tem pouca, ou nenhuma importância, quando comparado à expectativa dos benefícios recebidos por meio da prestação de serviços de suas cooperativas.

Quanto à participação nas operações das sociedades, os cooperados participam como beneficiários dos serviços por eles prestados (cliente). Entretanto, na sociedade anônima os acionistas participam em geral somente nas assembleias (PERIUS, 2001).

No tocante à responsabilidade dos cooperados, Polônio (1999) afirma que nas sociedades cooperativas pode ser limitada ou ilimitada, conforme dispõe o estatuto da sociedade. Nas sociedades anônimas, a responsabilidade será sempre limitada ao capital integralizado.

Outro aspecto importante a ser ressaltado na diferença das sociedades é a distribuição de seus resultados. Enquanto nas sociedades por ações o objetivo é o lucro e a gestão é definida por quem controla financeiramente a organização, nas cooperativas o seu objetivo básico consiste em prestar serviços aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo a produção e o consumo, possibilitando aos seus cooperados apropriarem-se de seu trabalho sem a intermediação de terceiros (ALBINO, 2004).

Menezes (2005), por sua vez, resalta que nas cooperativas o retorno dos excedentes (sobras do resultado do exercício) é rateado aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações realizadas com a cooperativa, enquanto que nas sociedades anônimas o lucro é proporcional ao capital investido de cada sócio.

Quanto ao direito ao voto, Cançado e Gontijo (2004) asseguram que a gestão cooperativa tende a ser diferenciada das sociedades anônimas, pois, desde o estatuto de Rochdale, as cooperativas devem ser organizações democráticas, à medida que cada cooperado, independentemente do seu investimento na organização, tem direito a um voto e pode, ainda, ser votado para cargos de direção na cooperativa.

Nessa perspectiva, Polônio (1999) entende que o diferencial principal das cooperativas com relação aos demais tipos de sociedade é o personalismo que lhes constitui a base, cuja consequência é um tratamento bem diferenciado das sociedades do tipo capitalista quanto ao voto nas deliberações sociais, na qual cada cooperado tem direito a um voto, independentemente do capital investido na cooperativa, diferentemente das sociedades anônima em que o direito ao voto está relacionado ao tipo de ação do sócio atrelado ao valor investido de capital.

Após análise das diferenciações entre as sociedades, percebem-se algumas diferenças entre os empreendimentos cooperativos e as sociedades anônimas. No Quadro 4 encontram-se sintetizadas algumas diferenciações propostas por Menezes (2005), bem como algumas particularidades relacionadas ao quórum de assembleias e transferência de cotas de capital.

Cooperativa	Empresa tipo SA
Cada pessoa representa um voto. Plena democracia, pois, em função das pessoas. O maior poder financeiro de uns não diminui o poder de decisão dos que têm menos. Possuir mais cotas-parte do capital da cooperativa não dá direito a maior quantidade de votos. Todos têm o mesmo direito para discutir e votar as matérias de interesse da cooperativa, nas assembleias ou fora delas.	Cada ação é que dá direito a um voto. Quem tiver mais ações do capital social terá maior poder de decisão. Por isso, o acionista majoritário poderá decidir sozinho os negócios e rumos da sociedade. A não ser que haja entre eles algum acordo de acionistas.
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção.	O quórum é conferido segundo a quantidade de ações com direito a voto possuídas pelos acionistas presentes. Quantidade de acionistas só não basta, pois nem todos têm direito a voto.
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos à sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	As ações são transferidas a outra pessoa mediante simples transação comercial entre vendedor e comprador.
As sobras (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa. E são eles que decidem quanto distribuir das sobras, dentro das regras do estatuto social. A regra geral é: quem trabalhou mais ou operou mais com a cooperativa terá de receber mais das sobras.	As sociedades por ações produzem dividendos. São distribuídos aos proporcionalmente ao montante e valor das ações possuídas. Sendo as ações distribuídas em classes, nem a todas as classes é conferido o mesmo direito a dividendos, como também não é conferido o mesmo direito de voto.

#### Quadro 4 – Diferença entre cooperativas e empresas tipo AS

Fonte: Menezes (2005).

Depois da análise das diferenciações entre as sociedades, alguns autores destacam as desvantagens das co-

operativas frente às sociedades anônimas no tocante ao princípio de adesão e dupla qualidade, bem como no aspecto relacionado à participação dos cooperados nas Assembleias Gerais, sujeição à falência, transferência entre cotas de capital e foco apenas na dimensão social.

Para Menegário (2000), o princípio da livre adesão a cooperativa gera a não limitação do número de associados. No entanto, a lei do cooperativismo faculta às cooperativas o estabelecimento de um limite, conforme sua capacidade de prestação de serviços.

Além disso, Bialoskorski Neto (1994) ressalta que a livre adesão pode acarretar uma situação contratual frágil, à medida que permite ao cooperado transacionar com sua cooperativa apenas quando lhe for conveniente e, por conseguinte, todos os benefícios e eficiências gerados pelos cooperados acabam não se transferindo para a cooperativa, o que contribui para o seu desgaste econômico.

Para Menegário (2000), o princípio da dupla qualidade, pelo qual o associado é, ao mesmo tempo, dono e usuário de uma empresa, faz com que não exista uma divisão clara entre propriedade e controle, pois, muitas vezes, essa característica leva as situações quando ganhos individuais prevalecem em detrimento do coletivo.

Farias (2005) ressalva que a gestão democrática nas cooperativas tem por objetivo fomentar a participação dos cooperados nas Assembleias Gerais, mas na prática está ocorrendo uma participação cada vez menor desses nas Assembleias.

Ainda, segundo o autor, as cooperativas não estão sujeitas à falência, impactando a captação de recursos

no mercado financeiro e nas compras a prazo junto aos fornecedores.

Outro ponto observado por Bialoskorski Neto (1994) é relacionado à cessão de cotas de capital pelos cooperados, haja vista a inexistência da possibilidade de transação desses papéis, devido ao fato de cada cota dar direito a um só voto e dos resultados serem distribuídos proporcionalmente às operações e não de acordo com a participação no capital da empresa. Ainda segundo o autor citado, o que inibe a comercialização das cotas-partes dos cooperados é a sua remuneração, a qual é atribuída ao princípio doutrinário de que a remuneração deve ser módica e fixa, servindo para a correção do capital social na cooperativa, o qual, certamente, fica subestimado, haja vista as cotas-partes ficarem sem liquidez, não apresentando a devida valorização, que refletiria o crescimento dos negócios e imobilizados da cooperativa.

Na desvantagem relacionada ao foco na dimensão social, Bialoskorski Neto (2002) argumenta que, apesar da maioria das cooperativas afirmarem que foca seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da cooperativa, o qual pode ser avaliado por variáveis econômico-financeiras, como nível de renda dos associados, igualdade de voto, entre outras variáveis, sendo que o desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas.

No tocante à diferenciação das cooperativas com relação às associações, o quadro 5 sintetiza os principais pontos.

Cooperativa	Associações
Pessoas Jurídicas, de fins econômicos, porém sem fins lucrativos.	Pessoas Jurídicas sem fins econômicos.
Pelo menos 20 pessoas físicas e, no caso de cooperativas de trabalho no mínimo 7.	02 ou mais pessoas físicas ou jurídicas.
O Capital Social é formado através da integralização de quotas partes pelos associados.	Não há Capital Social, tem patrimônio formado por contribuições, doações e quotas patrimoniais.
O associado terá direito a um voto, mesmo que detenha até 33% do Capital.	O Estatuto pode determinar categorias de associados com vantagens especiais.
Sobras devem ser repassadas para associados, de acordo com suas atividades.	Os resultados positivos deverão ser incorporados ao patrimônio da associação.
Responsabilidade dos associados limitada ao Capital subscrito.	Responsabilidade perante terceiros é restrita aos DIRIGENTES.

### Quadro 5 – Diferença entre cooperativas e associações.

**Fonte:** Adaptado SEBRAE (2015).

Ressalta-se, para análise do quadro 5, que em uma associação os associados não são propriamente os donos. O patrimônio acumulado pela associação, no caso de sua dissolução, deve ser destinado a outra instituição semelhante, conforme determina a lei. Os ganhos eventualmente obtidos pertencem à sociedade e não aos associados, pois, também de acordo com a lei, tais ganhos devem ser destinados à atividade-fim da associação (SEBRAE, 2015).

Na maioria das vezes, os associados não são nem mesmo os beneficiários da ação do trabalho da associação. A associação tem uma grande desvantagem em relação à cooperativa, pois ela engessa o capital e o patrimônio. Em compensação, tem algumas vantagens que compensam para grupos que querem se organizar: o gerenciamento é

mais simples e o custo de registro é menor. Contudo, se o objetivo for econômico, o modelo mais adequado é a cooperativa (SEBRAE, 2015).

Conforme pode ser observado a partir das diferenciações e vantagens / desvantagens entre as sociedades anônimas e associações, as cooperativas são empresas que possuem diferenciais específicos, contudo devem implementar estratégias individuais que possibilitem a essas organizações atuarem com sucesso no mercado competitivo, preservando suas particularidades. Para atingir esse objetivo, as cooperativas necessitam minimizar as suas desvantagens societárias em relação às suas concorências por meio de um processo de autogestão contínuo.

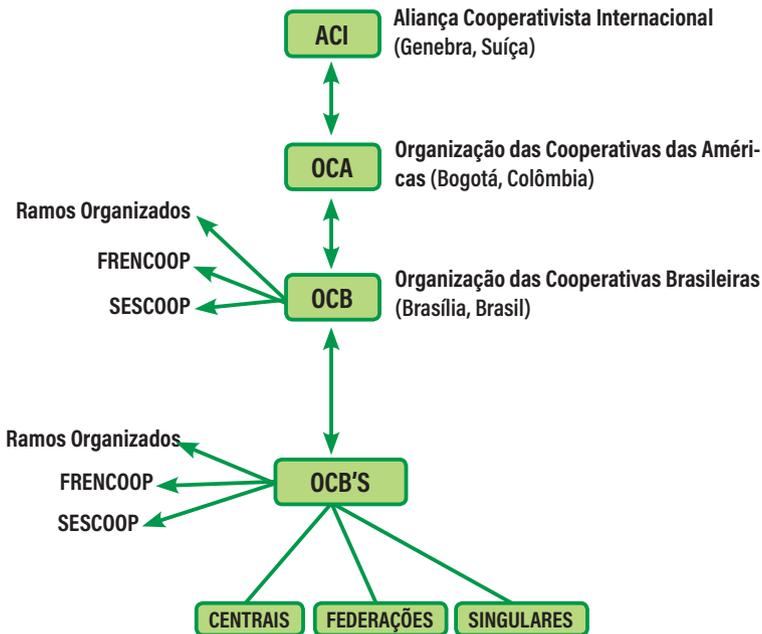
Nesse sentido, as cooperativas precisam alinhar sua atuação empresarial, por meio de processos de otimização de seu desempenho organizacional e avaliação de resultados, a fim de trazer benefícios ao seu quadro de cooperados para sua efetiva atuação social.

## Sistemas Representativos do Cooperativismo

O cooperado, em sua base, é representado por um conjunto de entidades coligadas que trabalham em diversos níveis (local, estadual, nacional e internacional) e atuam, dentro de seus objetivos, para a representação, defesa e desenvolvimento do cooperativismo (OCB-GO/SESCOOP-GO, 2015).

A estrutura de representatividade do cooperativismo atual é representada mundialmente pela Aliança Coo-

perativa Internacional (ACI), nas Américas pela Organização das Cooperativas das Américas (OCA), nacionalmente, no caso do Brasil, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em âmbito estadual pela Organização das Cooperativas Brasileiras dos Estados (OCBs), composta por cooperativas singulares e essas por seu quadro de cooperados.



**Figura 14** – Sistema Representativo do Cooperativismo

**Fonte:** Adaptado (OCB-GO/SESCOOP-GO, 2015).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em Londres, no ano de 1895, é uma associação formada pelos órgãos de representação do sistema cooperativista de cada País membro da ACI. Atualmente, com 92 países

filiados, tem sua sede em Genebra, na Suíça. A missão da Aliança é representar, congregar e defender o movimento em todos os países onde o cooperativismo está presente, divulgar a doutrina e preservar seus valores e princípios (OCB-GO/SESCOOP-GO, 2015).

A Aliança Cooperativa Internacional para as Américas (ACI Américas) é um organismo de integração, representação e defesa do cooperativismo e dos organismos que estão em países da América e que têm os mesmos objetivos sobre o cooperativismo. Foi fundada em 1963, na cidade de Montevideu, no Uruguai. A ACI Américas, integrada por 20 países, mantém relações com movimentos cooperativistas e com organizações internacionais, sejam elas governamentais ou não. Sua sede permanente fica na cidade de Bogotá, na Colômbia (OCB-GO/SESCOOP-GO, 2015).

A representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). É uma sociedade civil, com sede na capital federal, órgão técnico-consultivo do governo, estruturada nos termos da Lei n.º. 5.764/71, sem finalidade lucrativa. Sua criação foi concretizada durante o VI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Belo Horizonte (Minas Gerais), em 1969. A primeira diretoria efetiva da OCB foi eleita em 1970. Nesse período, a sede da OCB funcionou em São Paulo. Somente dois anos após o encontro de Belo Horizonte, em dezembro de 1971, implantou-se o Sistema OCB juridicamente. Em meados de 1972, a sede definitiva da organização foi instalada em Brasília (OCB-GO/SESCOOP-GO, 2015).

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) é integrante do Sistema Cooperativista Nacional. Foi criado pela Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, e suas reedições, regulamentado pelo Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999. Possui como missão promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras (OCB, 2015a).

A missão da Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop) é contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório de interesse do Sistema Cooperativista Brasileiro, a partir de uma atuação articulada e transparente. A bancada formada por deputados e senadores que participam das discussões e deliberações legislativas referentes ao setor, tanto nas comissões temáticas, como nos plenários das duas Casas Legislativas. Essa articulação tem início na base, nas próprias cooperativas, com a escolha e o apoio àqueles que serão os representantes do setor na Câmara dos Deputados e no Senado Federal. De acordo com pesquisa realizada pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) no Congresso Nacional, 174 dos parlamentares são associados a cooperativas e, portanto, possuem identificação com o setor (OCB, 2015b).

O Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras dos Estados é a entidade que atua na representação, defesa e desenvolvimento do cooperativismo no âmbito dos estados brasileiros (OCB-GO/SESCOOP-GO, 2015).

As OCB estaduais, por sua vez, são constituídas por sociedades cooperativas que possuem dimensão e objetivos específicos, são três os tipos (OCB, 2015):

- **Singular ou de 1º grau:** tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram;
- **Central e federação ou de 2º grau:** seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas;
- **Confederação ou de 3º grau:** organiza em comum e em maior escala, os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma federação.

Salienta-se que existem, em âmbito nacional, outras instituições de organização de cooperativas, como por exemplo, a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia – UNICAFES focada no cooperativismo social e solidário.

A estrutura de representação tem por objetivo fortalecer o cooperativismo no mundo inteiro, em seguida das organizações continentais, nacionais e estaduais com a mesma finalidade, embora com menor alcance e poder de atuação, até a gênese de toda a hierarquia representada pela cooperativa formada por seus cooperados.

## Ramos do Cooperativismo

No Brasil existem cooperativas em 13 setores da economia. Todas representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) nacionalmente e pelas organizações estaduais nas unidades da federação (OCB, 2015).

Para melhor cumprir sua função de entidade representativa do cooperativismo brasileiro, a OCB estabeleceu os ramos do cooperativismo baseados nas diferentes áreas em que o movimento atua. As atuais denominações dos ramos foram aprovadas pelo Conselho Diretor da OCB, em 4 de maio de 1993. A divisão também facilita a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais (OCB, 2015).

Nesse sentido, o cooperativismo brasileiro desempenha suas atividades econômicas de acordo com segmentos específicos. São treze os ramos: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e Turismo e Lazer.

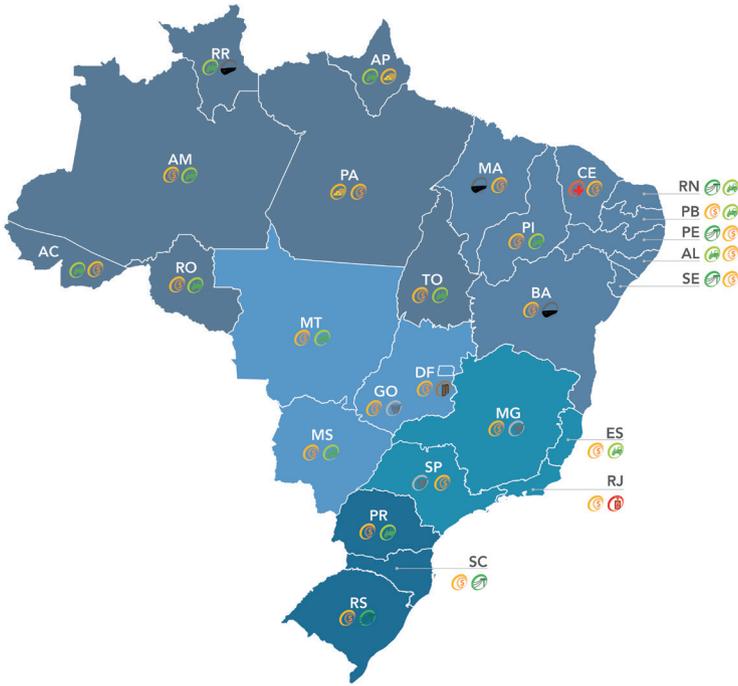
A seguir encontra-se um resumo de cada ramo do cooperativismo brasileiro.

- |   |   |
|---|---|
|  <p><b>AGROPECUÁRIO</b><br/>Reúne produtores rurais, agropastoris e de pesca que detêm os próprios meios de produção.</p>                                      |  <p><b>MINERAL</b><br/>Dedica-se a pesquisa, extração, lavra, industrialização e comercialização de produtos minerais.</p>   |
|  <p><b>CONSUMO</b><br/>Destina-se à compra em comum de artigos para consumo dos cooperados.</p>  |  <p><b>PRODUÇÃO</b><br/>Agrupa profissionais que fabricam, com meios próprios, um ou mais tipos de bens.</p>   |
|  <p><b>CRÉDITO</b><br/>Atua na área rural e urbana, atendendo às cooperativas em todas as necessidades relativas aos serviços financeiros.</p>                 |  <p><b>SAÚDE</b><br/>Destina-se à promoção e ao cuidado da saúde humana.</p>   |
|  <p><b>EDUCACIONAL</b><br/>Agrupa professores, alunos, pais e empreendedores do setor e de atividades afins.</p>   |  <p><b>TRABALHO</b><br/>Organiza e administra os interesses inerentes à atividade profissional dos associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos.</p> |
|  <p><b>ESPECIAL</b><br/>Favorece a integração social de pessoas que precisam ser tuteladas ou que estejam em situação de desvantagem no mercado econômico.</p> |  <p><b>TRANSPORTE</b><br/>Presta serviços de deslocamento de cargas e passageiros.</p>   |
|  <p><b>HABITACIONAL</b><br/>Visa a construção, manutenção e administração de empreendimentos habitacionais para os cooperados.</p>                           |  <p><b>TURISMO E LAZER</b><br/>Oferece aos cooperados serviços turísticos de viagens, entretenimento, hospedagem, entre outros.</p>  |
|  <p><b>INFRAESTRUTURA</b><br/>Oferece aos cooperados serviços essenciais, como energia elétrica e telefonia.</p>   |   |

**Figura 15** – Ramos do cooperativismo brasileiro.

**Fonte:** OCB (2014, p.16).

Tendo em vista que cada estado brasileiro possui particularidades com relação a maior representatividade dos ramos do cooperativismo, segue ilustrativa apresentando ramos que lideram em número de cooperados por estado.



**Figura 16** – Ramos do cooperativismo que lideram em número de cooperados por estado brasileiro

**Fonte:** OCB (2014, p.17).

Sintetizando os números do cooperativismo, segundo a OCB (2014), há no Brasil cerca de 6,8 mil cooperativas, cujos membros associados somam quase 11,5 milhões, compostos em torno de 340 mil funcionários, beneficiam-

do 46 milhões de brasileiros pela forma cooperativista de se trabalhar. Ainda de acordo com a OCB (2014), no período de 2004 a 2013, houve crescimento de 87,9% no número de cooperados e 83,2% no número de empregos gerados, enquanto a população brasileira cresceu 12% no mesmo período.

## Cooperativas de Saúde

No ramo do cooperativismo de saúde estão alocadas as cooperativas que se dedicam ao trato da saúde humana. Congregando profissionais da área de saúde e usuários, o ramo compõe-se de dois grandes blocos, o primeiro relacionado aos profissionais da saúde: médicos, psicólogos, psiquiatras, dentistas, bioquímicos, farmacêuticos, enfermeiros; e o segundo, aos usuários/consumidores de serviços de saúde (MENEZES, 2005).

Segundo Da Silva (2000), um dos principais objetivos das cooperativas de saúde é alcançar condições propícias de trabalho e investir na capacitação profissional e cooperativista, oferecendo treinamento e especialização complementar à formação acadêmica.

Sobre esse aspecto, destaca-se a uma tripla posição dos cooperados, em virtude de serem coproprietários (donos) da empresa, fornecedores de serviços ao mercado e usuários de seus serviços.

O surgimento do cooperativismo de saúde ocorreu no contexto das más condições de atendimento oferecidas pelo sistema público de saúde que abriram espaço para a

crescente atuação das empresas de medicina de grupo, o que desencadeou um processo de mercantilização do setor da saúde no Brasil (BERTOLLI FILHO, 2000).

Em âmbito legal, as cooperativas do ramo de saúde são regidas pela lei do cooperativismo que normatiza os aspectos societários, diretivo e fiscalizador, bem como por agentes reguladores representado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, baseada no artigo 174 da constituição brasileira e demais legislações específicas relacionadas ao segmento.

A criação da ANS, por meio da Lei n.º. 9.961/2000, visa a uniformizar, a regulamentar e a fiscalizar as atividades das operadoras de planos de saúde no Brasil (ANS, 2015).

Mesquita (2002) ressalta que a ANS não surge para regular uma atividade antes realizada por organizações estatais agora privatizadas, mas, sim, para regular uma atividade privada, já existente, e que nunca havia sido objeto de regulação por parte do Estado.

O primeiro ciclo de instruções normativas da ANS incluiu normas sobre instrumentos de acompanhamento econômico-financeiro das operadoras, aplicação de penalidades, alienação voluntária de carteiras, procedimentos para revisão técnica, instituição da nota técnica de registro de produtos e reajustes de contraprestações pecuniárias de planos de saúde (Resoluções RDC n.º. 22, 25, 27, 28 e 29, de 2000) (MESQUITA, 2002).

Já o segundo ciclo de instruções normativas da ANS, com fortes características saneadoras, instituiu o plano de contas, o envio de informações periodicamente, a seg-

mentação e a classificação das operadoras, a constituição de garantias financeiras, os regimes de direção fiscal e técnicas, a alienação compulsória das carteiras, a revisão do rol mínimo de procedimentos de obrigação dos planos de saúde, os procedimentos de alta complexidade, a cobertura parcial temporária, o sistema de informações de produtos, o termo de ajuste de conduta, a liquidação extrajudicial e as seguradoras especializadas em saúde (MP nº. 2.097-36, de 26/01/01 2 2.177-44, de 24/08/2001, Resoluções RDC nº. 38, 39, 40, 41, 42 e 47 a 93, de 2000 e 2001) (MESQUITA, 2002).

Nesse sentido, Bertolli Filho (2000) comenta que praticamente desde a criação do Ministério da Saúde, em 1953, a iniciativa privada tem pressionado o governo a não investir na saúde e, sim, financiar os empresários da saúde, que finalmente ocorreu em 1986. Como uma resposta da classe médica à mercantilização cada vez maior da medicina, foi fundada a Unimed – Cooperativa de Trabalho Médico, administrada nos moldes de uma empresa, porém, sem fins lucrativos. Uma iniciativa brasileira que mudou o perfil da medicina suplementar no país e é considerado hoje o maior sistema cooperativo de trabalho médico do mundo.

A primeira Unimed, sigla que representa a expressão “*união dos médicos*”, nasceu de um grupo de médicos, em 1967, na cidade de Santos, quando profissionais sentiram a necessidade de desenvolver uma proteção para fazer frente à tendência mercantilista do atendimento médico, marcada pelo desrespeito aos médicos e clientes, sem regulação e defensividade (IBGC, 2014).

As Unimed espalharam-se pelo Brasil, seguindo as particularidades regionais. O Sistema Unimed apresenta números equivalentes aos de grandes corporações. É a maior experiência cooperativista em saúde no mundo e a maior rede de planos de saúde do Brasil. Composto por 354 cooperativas, todas com personalidade jurídica própria, detém 37% do mercado de saúde privada. Está presente em 83% do território nacional e tem cerca de 20 milhões de clientes. Possui mais de 110 mil cooperados médicos ativos (IBGC, 2014).

As Unimed propõem a união de forças para melhorar não só a situação econômica, mas também a condição sociocultural dos públicos relacionados. Como cooperativas que são, objetivam o bem comum dos associados (cooperados) por meio da intermediação e organização da venda de planos de saúde. Para as Unimed, o cliente (consumidor), além de *stakeholders* (parte interessada), é também parte integrante e objetivo final de qualquer definição e ação de governança (IBGC, 2014).

O sistema Unimed reúne empresas com o mais alto grau de complexidade de gestão e, portanto, de governança, pois se trata de cooperativas com inerente instabilidade política e repetitiva ocorrência de conflitos de interesses, já que os sócios são também dirigentes, fornecedores, prestadores e/ou clientes. As empresas são compostas por profissionais liberais de nível superior, médicos que, todavia, apresentam reduzida formação administrativa. Sua operação encerra riscos elevados na abrangência securitária de amplos limites de cobertura, já que atua em negócio de saúde, deficiente em métricas, estatísticas e

acompanhamento de desempenho. Além disso, sua operação é monitorada por alto grau de regulação da atividade médica (conselhos de classe, órgãos de vigilância sanitária nacional, estadual, municipal, órgãos de defesa do consumidor etc.). Adicionalmente, as Unimed vivem os efeitos de estarem distribuídas por um país continental, com mistura e diversidade de culturas e fatores naturais (IBGC, 2014).

Verifica-se, portanto, que cada cooperativa desenvolve seu modelo de gestão e de governança, de acordo com suas necessidades e seu amadurecimento e que filosofia e princípios cooperativistas e de governança têm muito em comum, especialmente a democracia.

# 3 Governança aplicada ao contexto das Cooperativas de Saúde

Este capítulo possui como objetivo ressaltar a aplicabilidade da governança corporativa para as sociedades cooperativas, sobretudo no ramo da saúde, no intuito de fortalecer o cooperativismo para sustentabilidade do sistema e contribuição à sociedade.

## Governança nas Sociedades Cooperativas

Para o BACEN (2008, p. 7), governança corporativa em cooperativas é: *“o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas”*.

O Banco Central do Brasil – BACEN é o agente regulador das instituições financeiras, na qual as cooperativas de crédito estão inseridas. Nesse sentido, o conceito de Governança Corporativa em Cooperativas mencionado, foi elaborado para o contexto das cooperativas de crédito, no entanto pode ser utilizado para os demais ramos do cooperativismo.

Rodrigues (2003) complementa, retratando que o conceito e a boa condução da governança “*cooperativa*” endereçam a problemática de tornar o processo decisório legítimo e identificado com os ideais de cooperação, solidariedade e democracia que está na gênese de empresas cooperativas.

Salienta-se que a transparência de informações não diz respeito exclusivamente ao fornecimento de informações contábeis por parte das organizações, mas também o fato de assuntos capciosos poderem ser tratados abertamente no âmbito da diretoria e conselho de administração. Nesse sentido, Rodrigues (2003, p. 4) comenta que as motivações que levam as empresas a se preocuparem com a qualidade e o volume de informações divulgadas ao mercado ultrapassam os limites da exigência legal. Trata-se de um novo modelo de gestão que privilegia a informação como forma de atrair maior volume de investimento.

Tal observação vem a complementar a de Zylbersztajn (2003), na qual observa que as cooperativas, mesmo não sendo elas passíveis de emitirem ações negociáveis, mas apenas cotas não negociáveis, vários aspectos de transparência são importantes, talvez mais do que para o caso das organizações por ações. De acordo com o refe-

rido autor, o gestor profissional da cooperativa não tem a pressão colocada sobre o gestor da organização por ações efetivadas, a partir da perda do valor das ações, quando o mercado interpreta um gerenciamento ineficiente. Nesse sentido, a falta desse mecanismo nas cooperativas, implica necessidade de aperfeiçoar outros mecanismos, dentre os quais está o acompanhamento das informações gerenciais.

Dessa forma, Rodrigues (2003) ressalta que quanto mais transparentes forem as relações dentro da cooperativa e quanto mais engajados forem os conselhos e as diretorias, maior será a credibilidade da cooperativa perante seus associados.

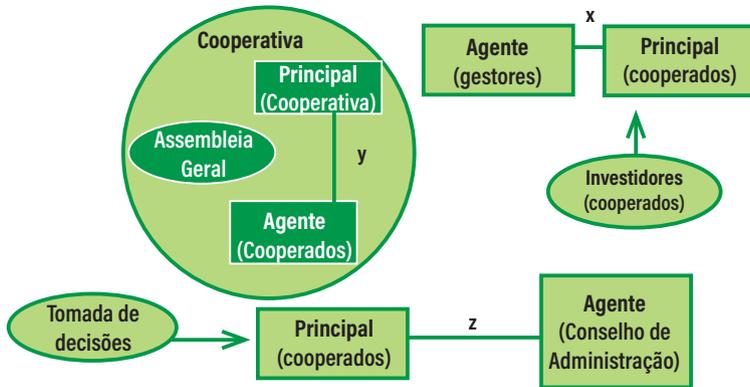
Para Zylbersztajn (2003), os conselhos das cooperativas são, em geral, institutos de elevado custo de negociação, pois são totalmente dependentes dos membros internos à organização com caráter fortemente político. Ainda segundo o autor, a falta de membros externos nas instâncias de tomada de decisão pode criar problemas para os controles internos, que são interpretadas pelo mercado quando a cooperativa sai em busca de capital, ressaltando-se a necessidade do sistema cooperativo possuir uma instância externa como a Comissão de Valores Imobiliários – CVM, que atue como elemento inspirador de confiança do mercado nas empresas, pois as cooperativas pela não obrigatoriedade de realizar auditorias independentes, salvo nos ramos de saúde e crédito, ficam, muitas vezes, apenas com os números auditados internamente.

Como consequência desse cenário, Bialoskorski Neto (2001) discorre sobre a relação agente – principal em

uma empresa cooperativa, ressaltando que nas empresas de capital aberto o risco de uma aquisição ou mudança no corpo gerencial funciona como forte incentivo para o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital. O dito autor destaca que, no caso das cooperativas, as mudanças de controle são incomuns. O monitoramento do agente pelo principal é muito tênue, devido aos direitos de propriedades sobre os resíduos tenderem a serem dispersos, pois todos os cooperados são sócios.

A renda do cooperado decorre muito mais da venda de seu produto/serviço do que das eventuais “sobras” distribuídas ao final do exercício. Tal fato leva ao pouco incentivo por parte dos “*principais*” (cooperados) em monitorar as ações dos agentes (gestores da cooperativa).

Para Bialoskorski Neto (2001) a cooperativa permite, do ponto de vista da governança de “*agency*”, melhoria de eficiência, devido ao aparecimento de novas estruturas de monitoramento das relações, por meio de mercado, e ao incentivo, dado pela cooperativa (principal) às atitudes dos associados (agentes), conforme ilustrada na figura 17.



**Figura 17** – Relações de “agency” em sociedades cooperativas

**Fonte:** Adaptado de Bialoskorski Neto (2001).

Após análise da Figura 16, percebe-se que a relação de “agency” pode ser analisada por diferentes estratégias do associado, da cooperativa e no momento da tomada de decisão. Na estratégia do associado, relação x, como investidor principal para o agente, ou seja, corpo gerencial, deve-se operar de acordo com os interesses de resultados dos investidores. Na cooperativa, relação y, como principal para com os associados, agentes, devem ser incentivados a produzir em quantidade e qualidade necessárias aos interesses de negócios da empresa cooperativa. E, por fim, no momento da decisão estratégica, relação z, os cooperados são os principais e o conselho de administração é o agente que deve ser incentivado e monitorado a cuidar dos interesses dos associados da cooperativa.

No caso específico das cooperativas de saúde, o agente pode ser pensado como o cooperado, pois estes são

os indivíduos mais informados em relação a um tratamento de saúde e o paciente é o principal, visto que não conseguem monitorar o agente (cooperado), e este depende do agente para que seu bem-estar seja maximizado. A questão-chave nesta relação está no fato da possibilidade de o agente atuar em seu benefício próprio, ao invés de agir em benefício do paciente (principal). Da mesma forma, a cooperativa (principal) gostaria que o cooperado (agente) agisse com ética em seus trabalhos, pois caso o agente atuasse em benefício próprio, ou seja, induzisse o paciente para que, desta forma, utilizasse mais serviços de assistência médica/odontológica, aumentaria então, os custos da cooperativa, onerando, assim, seu próprio patrimônio.

Ressalta-se que nas empresas seguradoras de saúde, o conflito existe entre o segurador (principal) e o profissional de saúde (agente), pois estes possuem objetivos distintos, sendo que o primeiro, buscando o menor custo possível enquanto que o segundo busca o contrário.

No caso das cooperativas de saúde que não possuem finalidade lucrativa, o objetivo é a melhor remuneração aos seus cooperados, e caso haja sobras – resultado da receita dos planos menos o custo de repasse aos associados e despesas operacionais – a assembleia geral então, decidirá se retornará aos cooperados rateados de acordo com sua produção ou se investirá na infraestrutura da cooperativa.

Zylbersztajn (2003) ressalta que para anular os conflitos de agência numa cooperativa, estruturas mais flexíveis e representativas, com forte objetivo de representação, são interessantes. No entanto, quando o conselho não é apto a representar todos os segmentos cooperativados,

há necessidade de criação de novas estruturas de auxílio à tomada de decisão, como, por exemplo, comitês educativos, que aparecem na estrutura de governança como estratégia de participação e comunicação que, por um lado auxiliam na transferência de informações, mas, por outro lado, podem ser classificadas como mais uma estrutura de representação, podendo colocar-se ao lado do conselho de administração como auxílio ou como instrumento de impacto positivo nos custos de governança.

Zylbersztajn (2003) e Bialoskorski Neto (2001) enfatizam quatro características limitadoras das cooperativas brasileiras no contexto da governança corporativa, são elas:

- 1) **Separação de propriedade e controle:** Inexiste a separação de propriedade e controle, haja vista a legislação cooperativista contemplar a exclusividade dos cargos de diretoria aos cooperados, o que pode levar a maiores dificuldades de gestão na medida em que aumenta a complexidade dos negócios;
- 2) **Dupla natureza do cooperado:** o cooperado é ao mesmo tempo contraditoriamente “*proprietário*” e “*cliente*” da cooperativa, o que leva, em muitos casos, a conflitos internos, pois o associado deseja o maior preço possível na venda de seus produtos/serviços para a cooperativa e quer pleitear a aquisição de produtos comercializados pela cooperativa para atendimento de suas necessidades técnicas pelo menor preço possível;

- 3) **Remuneração do Capital:** o cooperado não possui a percepção sobre a remuneração do capital de suas quotas-partes e o crescimento da cooperativa e a distribuição das sobras normalmente é considerada menos importantes do que preços mais favoráveis que os de mercado, o que denota o horizonte de curto prazo dos cooperados, que preferem a maximização imediata de suas atividades, via incentivos de preços;
- 4) **Fidelização dos cooperados:** as relações entre cooperado e cooperativa devem ser consideradas contratuais, uma vez que envolve ativos específicos e quase rendas associadas à transação, existem investimentos realizados pela cooperativa cujo sucesso depende da fidelidade dos cooperados e há quebras de contrato *ex-post* quando o cooperado vende a sua produção ou presta serviço para outro comprador, como por exemplo. Os autores defendem que estratégias que tornam mais clara a participação do cooperado no capital da cooperativa são interessantes, e tornam os incentivos econômicos eficientes para estimular a fidelidade, benefício este que o cooperado deve perceber que obtém mais, se estiver coletivamente do que se estivesse isolado. Assim, quanto maior a fidelidade, maior será a eficiência econômica do empreendimento.

Ainda colaborando com características limitadoras citadas, o código de boas práticas de Governança Corpora-

tiva para Cooperativas (2015b) ressalta que a composição compulsória (na maioria dos ramos) dos órgãos de governança das cooperativas – Conselho de Administração, Fiscal e Diretoria – apenas por cooperados, estabelece uma relação de conflitos de interesses natural e intensa. A relação do cooperado como cliente, fornecedor ou outra posição de *stakeholder* da cooperativa, acentua as possíveis relações de conflito. A grande possibilidade de conflitos de interesses, inerentes a essa natureza jurídica, exige dos profissionais que ocupam seus órgãos de Governança uma postura enérgica de independência em sua conduta, reflexão permanente sobre sua atuação.

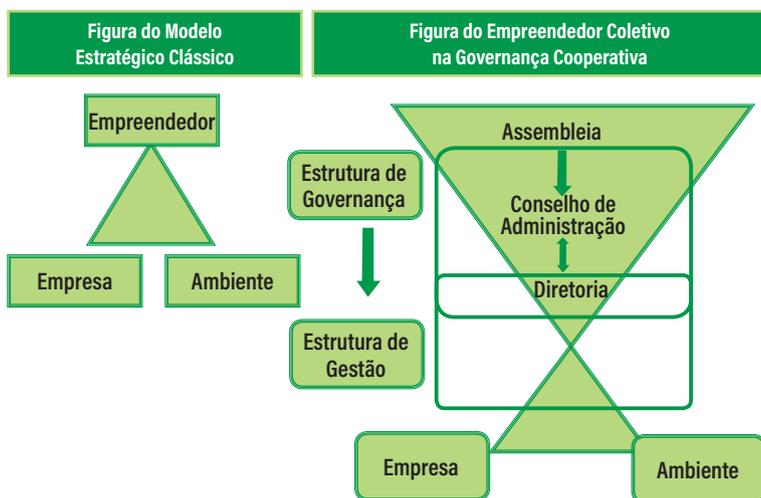
Desta forma, é importante que as cooperativas estabeleçam um sistema de governança robusto e adequado às suas necessidades para lidar com estes conflitos.

Após análise dos fatores limitadores da aplicabilidade da governança no ambiente cooperativo, verifica-se nos trabalhos de Rodrigues e Malo (2006), uma proposta de estrutura de governança corporativa para cooperativas, conforme tópico a seguir.

## Proposta de estrutura de Governança para Cooperativas

Rodrigues e Malo (2006) tratam da estrutura como o exercício do processo decisório, envolvendo todos os membros da cooperativa, organizados em instâncias de decisão e funcionando segundo uma dinâmica de representatividade e legitimidade, através da Assembleia Geral, Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

Para Rodrigues e Malo (2006), essas instâncias de representatividade e legitimidade juntas, compõem o empreendedor coletivo. Segundo as autoras, o empreendedor coletivo deve ser visto como agente ao mesmo tempo de adaptação e de transformação, ou seja, que trabalha com o ambiente e com a empresa segundo uma ética (conjunto de valores) voltada para equilibrar as demandas por eficiência e produtividade com a missão de servir e alcançar o bem de uma comunidade ou grupo específico, conforme ilustrado na Figura 18.



**Figura 18** – Estrutura de Governança Cooperativa no conceito de empreendedor coletivo

**Fonte:** Rodrigues e Malo (2006).

Ao propor a estrutura de governança e o conceito de empreendedor coletivo, Rodrigues e Malo (2006) enfatizam que o processo decisório se desenvolve na medida

em que os atores em cada instância agem pautados por um conjunto de princípios pertinentes a um empreendimento de natureza cooperativa e coletiva. A estrutura de governança tem de ser animada pela visão do projeto associativo, bem como a missão da organização e os valores dos membros da cooperativa.

Para Rodrigues (2003), a relevância do conceito de empreendedor coletivo reside em cuidar para que todos os membros estejam envolvidos e não negligenciar os princípios da organização de natureza cooperativa, dada a eterna tensão entre mobilizar membros para um objetivo comum e inseri-los em uma economia de mercado, com intensa competição.

O conceito de empreendedor coletivo baseia-se, portanto, em uma configuração de instâncias múltiplas e inter-relacionadas de autoridade, dispostas de forma que todos os membros participem da gestão estratégica da cooperativa, animados pelos princípios que os fizeram se unir.

Após a análise das relações da governança corporativa em ambientes cooperativos, a aplicação da boa prática de governança corporativa na cooperativa tem por finalidade:

- Permitir a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade dos negócios cooperativos;
- Praticar a autogestão como forma de perenidade no mercado;

- Obter os melhores resultados econômico-financeiros;
- Proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Verifica-se que, para o caso das cooperativas, a preocupação com a governança corporativa é mais importante do que para empresas com capital acionário, posto que ela carece de mecanismo controlador de mercado para resolver ou mitigar os seus problemas de agência.

Nesse sentido, há uma necessidade de elaboração de modelos de governança corporativa para aplicação em ambientes cooperativos, a fim de contribuir para decisões de melhor qualidade pela gestão da organização, bem como para o próprio cooperado a ela conectado, permitindo, em última instância, que os analistas de mercado e seus clientes percebam, com maior clareza, a natureza e as potencialidades das cooperativas, o que pode facilitar a sua participação em negócios complexos envolvidos por diversos agentes, a fim de promover a melhoria na qualidade dos cooperados e demais *stakeholders*.

## Reflexão da Governança nas Cooperativas de Saúde

No tocante ao modelo atual da governança das singulares e do sistema Unimed, algumas mudanças têm marcado o seu cenário atual. Uma das grandes preocupa-

ções é o distanciamento do médico cooperado em relação às instâncias do Sistema. De maneira geral, os profissionais não se percebem como partícipes das Unimed. Nos grandes centros, o médico tem percebido a sua cooperativa singular como mais um “convênio” e o sistema, tão essencial, como estruturas muito distantes, complexas, com funções incompreensíveis, inclusive questionando-se sobre como esses órgãos são custeados. Assim, nem sempre a visão do topo alcança a base, aprofundando ainda mais o conflito de agência e os conflitos de interesses próprios das cooperativas. Isso gera insatisfação em diferentes âmbitos dentro do sistema. E o cliente, sabedor de seus direitos, manifesta-se pelos canais internos ou externos e reivindica. Tudo isso deixa evidente que a solução está nas boas práticas de governança (IBGC, 2014).

Em termos de governança sistêmica, observam-se vários processos de aglutinação. Essa situação em si representa um risco que precisa ser gerenciado e é inerente à própria mudança no modelo de negócio. A longo prazo, as mudanças trarão mais sustentabilidade ao Sistema. Por sua importância, vale a pena enumerá-las (IBGC, 2014):

- **Incorporação:** processo de horizontalização, no qual uma cooperativa absorve outra, ou outras, envolvendo os municípios da área de ação, os cooperados e os clientes, fazendo com que uma ou mais delas deixem de existir. A incorporação tem se mostrado excelente opção, com ganhos para todas as envolvidas. Por um lado, obtém-se maior crescimento, e por outro, a diminuição do risco,

inclusive porque representa o enxugamento das estruturas de governança e garante mais justiça aos cooperados incorporados, que possuem direitos sociais iguais;

- **Fusão:** situação na qual uma cooperativa se une a outra, surgindo uma terceira. O efeito é a potencialização e a otimização com aumento de valor, com as vantagens semelhantes às da incorporação;
- **Mudança de operadora para prestadora de saúde:** situação em que uma cooperativa deixa de vender planos e torna-se uma cooperativa de fornecimento de trabalho médico. Permanecem sua área de ação e os cooperados, ficando a outra Unimed com a responsabilidade de vender os planos, fazer provisões e atender a todas as exigências da ANS. Do ponto de vista da governança, observa-se que as estruturas permanecem duplicadas. Fica o desafio de conscientizar os cooperados de que esse é um novo foco de negócio.

Sobre a reflexão do modelo de negócio, constata-se que a debilidade de órgãos e mecanismos de Governança Corporativa leva ao grande risco de inobservância de leis e das normas dos órgãos reguladores. Esse quadro, aliado à baixa profissionalização e à instabilidade política, pode representar ameaças prementes em qualquer empresa. O desenvolvimento de governança sustentável tem sido avaliado como uma urgência em época de riscos elevados, sejam internos ou externos, especialmente no mercado

globalizado e tão complexo como os dos planos de saúde no Brasil (IBGC, 2014).

Nesse sentido, a Unimed do Brasil lançou o prêmio Selo de Governança Cooperativa, em que, voluntariamente, todas as singulares e as associadas auxiliares podem se inscrever. A premiação é realizada anualmente e em 2014, encontra-se em sua terceira edição. Os objetivos são: estimular o Sistema Unimed à prática de Governança Cooperativa como um diferencial que comprove o cumprimento das exigências legais para o bom funcionamento das organizações; ressaltar o compromisso pela busca do aprimoramento constante das boas práticas de governança, obtendo, por consequência, o respeito dos seus cooperados, colaboradores, das sociedades e comunidades em que estão inseridas e o reconhecimento de mercado; angariar dados para o próprio Sistema se conhecer melhor (IBGC, 2014).

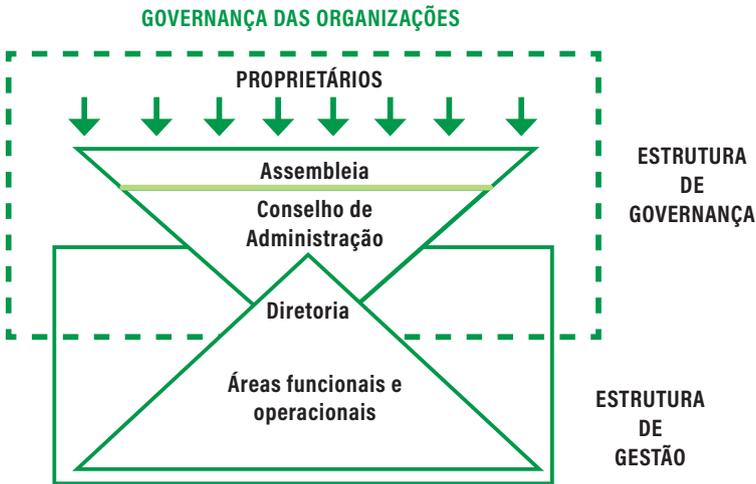
Dessa forma, percebe-se que a solução está na aplicação das melhoras práticas de governança corporativa por parte das cooperativas de saúde que incluem como meta das Unimed (IBGC, 2014):

- Estatutos modernos, transparentes, acessíveis, claros, que visam maximizar valor em prol da empresa, distribuam poderes, conscientizem as pessoas de suas responsabilidades. É importante que previnam situações de crise e defendam o Sistema de processos sucessórios traumáticos;
- Conselhos de administração atuantes, profissionalizados, valorizados pelos sócios, cientes da

necessidade de envolvimento diuturno e do seu papel no planejamento estratégico. Deseja-se que minimizem conflitos de interesse e riscos e entendam seu papel de fiscalizadores em prol da empresa;

- Diretorias executivas cada vez com maior incentivo à profissionalização, cientes do papel executivo, das responsabilidades legais, que entendam e potencializem as funções estratégicas do conselho de administração;
- Membros cooperados, que se sintam como sócios e parte integrante da sua empresa, comportando-se perante o cliente, como donos, integrados e presentes nas assembleias, que exijam dos conselhos e executivos, como seus representantes democráticos, que entendam o conflito de agência.

As metas das Unimed reforçam o conceito apresentado por Rodrigues e Malo (2006) da importância dos órgãos de governança para aplicabilidade das boas práticas de governança, visando a sustentabilidade das organizações, conforme sintetizados na figura 19 a seguir:



**Figura 19** – Estrutura de Governança Corporativa

**Fonte:** IBGC (2014).

Verifica-se, portanto, que as Unimed sabem que apenas os sócios (cooperados) conscientes e conhecedores poderão exigir e perpetuar as boas práticas de governança e suas inquestionáveis vantagens para os cooperados. As cooperativas têm-se sobressaído no mercado capitalista e o uso dessa nova ferramenta, a Governança, só tem acrescentado. O objetivo final é o cliente, já que a governança só faz sentido para que os usuários das Unimed se sintam cada dia mais parte dessa importante família (IBGC, 2014).

Por fim, consta-se que as Unimed estão constantemente se revendo e se aprimorando, aperfeiçoando sua Governança Corporativa para minimizar os conflitos de interesse, melhorar a interação entre os órgãos, promover a harmonização entre *stakeholders* e gerar, por con-

sequência, crescimento, sustentabilidade, alternância de poder, participação, vigilância e contenção de riscos. Nessa luta constante, se espelham nas cooperativas do século 19, tentando mudar comportamentos, dar exemplos e ensinamentos, para além da visão empresarial. De certo modo, também ajudam a consolidar a cada dia a democracia do nosso país (IBGC, 2014).

# Conclusão

Chegamos ao final da leitura deste livro. É a hora na qual você leitor deve fazer um balanço de todos os conceitos que foram apresentados ao longo dos capítulos, integrá-los em um todo coerente, buscando uma visão sistêmica da aplicação das ferramentas de desenvolvimento da governança corporativa no âmbito das cooperativas.

Foi apresentado a você que a Governança Corporativa em ambientes cooperativos representa um conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados (*shareholders*) e demais *stakeholders* definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, a fim de garantir sua continuidade e aplicabilidade dos princípios cooperativistas e da governança, objetivando a sustentabilidade organizacional.

Na primeira unidade iniciou-se uma reflexão sobre o papel das organizações e uma descrição dos fatores que

impulsionaram o surgimento da Governança Corporativa e em seguida houve uma descrição da teoria base que contribuiu para o surgimento da temática (Teoria da Agência).

A partir daí, destacou-se os principais públicos interessados nas organizações e suas respectivas expectativas, bem como os principais agrupamentos conceituais sobre o tema Governança Corporativa e princípios que lhes dão sustentação.

Como complemento ao conteúdo teórico de Governança Corporativa, houve uma explanação sobre os atores da governança corporativa, suas atribuições e responsabilidades, assim como apresentação dos modelos de governança aplicados em outros países, com breve descrição do panorama no Brasil e as tendências sobre o tema.

Já na segunda unidade, que trata sobre as sociedades cooperativas, houve a descrição dos principais fatos históricos e a base legal que fundamentam o cooperativismo.

Também vimos os princípios cooperativistas que norteiam o funcionamento das cooperativas, as características de uma sociedade cooperativa e sua estrutura organizacional, bem como suas principais diferenças entre as sociedades mercantis e associações.

Não se pode esquecer o entendimento sistêmico das cooperativas, por meio do conhecimento do seu sistema de representação e seus respectivos papéis, assim como dos seus ramos que contemplaram características e peculiaridades, sobretudo as especificações do ramo de saúde, como sua base regulatória e suas principais partes interessadas.

A terceira unidade teve como intuito apresentar a aplicabilidade da governança corporativa para as socie-

dades cooperativas, no intuito de fortalecer o cooperativismo para sustentabilidade do sistema e contribuição à sociedade.

Agora vem a parte desafiadora: colocar os conceitos estudados na prática. Você é capaz disso. Ao praticar, lembre-se de analisar o resultado e perguntar: como posso contribuir para fortalecer as práticas de governança corporativa da Unimed ou de outra cooperativa que você faz parte, nem que seja como parte interessada? Até que ponto preciso fazer alterações nas minhas rotinas de trabalho para criar ou reinterpretar os conceitos, adaptar os processos, ferramentas e modelos aos novos paradigmas de fortalecimento da governança e sustentabilidade das cooperativas.

Observe que você está chegando à essência da teoria e prática da governança corporativa em cooperativas de saúde: estar sempre criando e recriando, buscando novos desafios para um mundo melhor.



# Referências

A BOTT, Jennifer; ACHBAR, Mark. **The Corporation** [Filme-vídeo]. Produção de Mark Achbar; direção de Jennifer Abott e Mark Achbar. Canadá, Zeitgeist Films, 2003. Filme em DVD, 145 min., color, son.

ALBINO, Gawlak. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília: SESCOOP, 2004.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANTONELLO, V. **Crise e mudança nas cooperativas empresarias rurais: ascensão ou falência? Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 30, n. 91, p. 47-63, out./dez. 1995. (Série Cooperativismo, 38).

ANTONIALLI, L. M. . Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: 22. ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu-PR. **Anais do 22. ENANPAD – Área Temática: organizações /**

Estratégia. Rio de Janeiro-RJ: ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998. v. 22. p. 1-15.

ARAUJO, Raquel Pinto de. **Governança Corporativa nas Relações Internacionais Contemporâneas**: aspectos no Brasil. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Estácio de Sá, 2003.

ARANHA, Bruno Caldas. **Governança Corporativa e o mercado de capitais**. 2002. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/biblioteca/monografias e dissertações](http://www.ibgc.org.br/biblioteca/monografias_e_dissertacoes/)>. Acesso em: 10 de agosto de 2015.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança corporativa**: principais conceitos e aplicações às cooperativas. 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/JoaquimFontes.pdf>. Acesso em: 07/12/2015.

BASTOS, A. T. A difícil modelagem institucional da cooperação: uma análise do cooperativismo agropecuário do norte do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...**

Salvador: ANPAD, 2002. 12p. 1 cd-rom.

BENATO, João Vitorino Azolin. **O ABC do Cooperativismo**. OCESP – 4ª Edição – Outubro/1997.

BERNADES, P.; BRANDÃO, M.M. Governança Coporativa: algumas reflexões teóricas sob a perspectiva da economia. In: ENCONTRO ANUAL DA associação NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, 29., 2005. Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF, 2005, 1 CDROM.

BERTOLLI FILHO, C.. **História da saúde pública no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico.** Ensaio para o Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agroneócios da UFV, outubro de 2002.

\_\_\_\_\_. **Governança e Perspectivas do Cooperativismo.** In: Ralph Panzutti. (Org.). Coleção Estudo e Pesquisa nº 3. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001.

\_\_\_\_\_. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão.** Piracicaba, 1994. 135p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. **Cooperativismo: Economia de Empresas e Estratégias.** Perspectiva Econômica. São Leopoldo – RS, v. 29, n. 84, 1994.

BM&F BOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro. **Segmentos de Listagem.** 2016. Disponível em: [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/). Acesso em: 28/10/2016.

BRASIL. Lei nº 12.690, 19 de junho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 10 de maio de 1943. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil,** Brasília, DF, 19 jun 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm)

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.764, 16 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, DF, 16 dez 1971. Disponível em:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)

BULGARELLI, Waldirio. **As Sociedades Cooperativistas e sua disciplina Jurídica**. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

CAMARGOS, Marcos Antonio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Evidência Empírica do Impacto de Adesão aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa sobre o Comportamento das Ações na Bovespa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, 30, 2006, Salvador-BA. **Anais...** Salvador- BA, 2006, 1 CD ROM.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira. In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE

COOPERATIVISMO, 3, São Leopoldo, 2004. **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM.

CANTIDIANO, Luiz Leonardo; CORRÊA, Rodrigo. **Governança Corporativa**. São Paulo: Lazuli, 2005.

CHARAN, Ram. **Governança corporativa que produz resultados**: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

CONGER, Jay A.. **Avaliando o desempenho do conselho de administração**. In Experiências de Governança Corporativa. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)>. Acesso em: 23.08.2015.

DA SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas. São Paulo: Atlas, 2006.

DA SILVA, Francisco Pereira. **Cooperativa:** uma nova relação de trabalho – O caso da UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/ Centro Tecnológico / Mestrado em Engenharia de Produção de Sistemas, 2000.

DE MASY, R. C. **Moderna gestión de empresas cooperativas agrarias.** Valencia: Conselleira de Trabajo del País Valenciano, 1980.

DOSERT, Poole. BAKER, Davies. **Webster´s new universal dictionary.** London: 1979. Disponível em: <<http://Webster-online-dictionary.com>>. Acesso em: 07/07/2015.

FARIAS, Luiz Mauricio. **Mensuração da Governança em Cooperativas Agropecuárias:**Proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA®.Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Departamento de Economia e Administração,2005.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Rumo à Excelência:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FRANKE, W. **Aspectos jurídicos decorrentes da conceituação da cooperativa como expansão das economias cooperativadas.** In: Perspectiva Econômica. São Leopoldo, UNISINOS,1982.

GONÇALVES, P. **A reciclagem integradora dos aspectos ambientais, sociais e econômicos**. Rio de Janeiro: DP&A – Fase, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e globalização**. São Paulo: Thompson, 2002.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015a.

\_\_\_\_\_. **Guia das melhores Práticas para Cooperativas**: São Paulo: IBGC, 2015b.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa em saúde: conceitos, estruturas e modelos**. Coordenador: Luiz de Luca. São Paulo: Saint Paul, 2014.

\_\_\_\_\_. **Guia de Orientações as Melhores Práticas de Comitês de Auditoria**. São Paulo: IBGC, 2009.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, v.3, 1976.

JUVÊNCIO, Fernanda de C; ANDRADE, Geraldo V. de; PANZUTTI, Ralph. **Cooperativismo ao alcance de todos**. São Paulo: OCESP, 2000.

LAUSCHNER, R. SCHWEINBERGER, G.A. **Eficiencia y eficacia de la empresa cooperativa y estructura de poder**. Perspectiva Económica. vol.24, n.65, p.11-26, abr./mai. 1989.

LIMA, João Batista Nast de; TERRA, Paulo Renato Soares. Governança Corporativa e a Reação do Mercado de Capitais as Informações Financeiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, 29., 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF, 2005, 1 CD ROM.

LISBOA, Ibraim. **O que é auditoria interna.** Portal de Auditoria. 2015. Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/Auditoria-Interna.asp>. Acesso em: 11 Set.2015.

\_\_\_\_\_. **A importância do comitê de auditoria.** Portal de Auditoria.2015.Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/A-importancia-do-Comite-de-Auditoria.asp>.Acesso em: 11 Set. 2015.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa:** o governo da empresa e o Conselho de Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LORSCH, Jay W.. **Empow erment do Conselho de Administração.** In Experiências de Governança Corporativa. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Agency theory na pesquisa contábil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu – RS. **Anais...** Foz do Iguaçu – RS, 1998, 1 CD ROM.

MCKINSEY & COMPANY; KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama de governança corporativa no Brasil.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.kornferry.com.br/site/pt/mediapublications.asp>>. Acesso em: 22 de agosto de 2015.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores socioeconômico na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias.** Piracicaba, 2000. 121p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

MENEZES, Antônio. **Nos Rumos da Cooperativa e do Cooperativismo.** Brasília: Confedbrás, 2005.

MESQUITA, Maria Angélica Fonseca. **A regulação da assistência suplementar à saúde: legislação e contexto institucional.** In: Regulação e Saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar, Rio de Janeiro: ANS, 2002.

MINGUZZI, Rubens B. **Cooperativismo.** São Paulo: Sugestões Literárias, 1970.

MONFORTE, J. G. **Governança corporativa.** São Paulo: Atlas, 2004. MOTTA, José Luiz de Souza. **Governança corporativa: como identificar sua presença na Companhia aberta de mercado de bolsa.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2004.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Classificação das Cooperativas,** 2015a. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão OCB 2014.** Disponível em:

<[http://srvrepositorio.brasilcooperativo.coop.br/arquivos/publica/relatorio\\_OCB\\_2014\\_web.zip](http://srvrepositorio.brasilcooperativo.coop.br/arquivos/publica/relatorio_OCB_2014_web.zip)>. Acesso em: 7 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. **Direitos e Deveres dos cooperados,** 2015. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/papel\\_do\\_associado.asp](http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/papel_do_associado.asp)>. Acesso em: 19 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Frente Parlamentar do Cooperativismo – FRENCOOP,** 2015b. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/classificacao.asp>>. Acesso em: 19 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Cooperativismo brasileiro: uma história.** São Paulo: Versão BR Comunicação e Marketing, 2004.

OCB/SECOOP-GO – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS DO ESTADO DE GOIÁS. **Sistema Representativo**, 2015. Disponível em: <<http://www.goiascooperativo.coop.br/cooperativismo/conceitos-e-doutrina-cooperativista/sistema-representativo-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 19 out. 2015.

OCDE – CONSELHO DA ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Princípios de Governança Corporativa da OCDE**. 1999. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov/journals/ites/o2o5/ijep/oecd.htm>>. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na prática**: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, N. B. **Cooperativismo**: guia prático. Porto Alegre. OCERGS, 1984.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa, Valor e Desempenho nas Empresas Brasileiras**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OTTA, HAKARU. **O impacto da utilização do cartão magnético na cooperativa de trabalho médico**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/ Programa de pós-graduação em engenharia da produção, 2003.

PERIUS, Virgílio Frederico. **Cooperativismo e Lei**. São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

PINHO, Diva Benevides. **O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. Brasília: BRASCOOP – Vol. I, 1982.

POLÔNIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTELLA, Gualter. **Guia prático** – avaliando a governança organizacional no setor público. São Paulo: IIA Brasil, 2014.

POUND, John. **A promessa da empresa governada**. In Experiências de Governança Corporativa. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

PROCIANOY, J. L.; SCHNORRENBURGER, Adalberto. A Influência da Estrutura de Controle nas Decisões de Estrutura de Capital das Companhias Brasileiras. In: II Encontro Brasileiro de Finanças, 2002, Rio de Janeiro/RJ. **Anais do II Encontro Brasileiro de Finanças, 2002**.

RAMAMOORTI, Sridhar; SIEGFRIED, Alan N. **CBOX 20 Promovendo e Apoiando a Governança Organizacional Eficaz** – O Papel da Auditoria Interna. Altamonte Springs, Flórida, EUA: IIARF, 2015.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jekins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTR, 2000.

RODRIGUES, José Antônio. **Governança Corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2004.

RODRIGUES, Ana Tecia Lopes. Desenvolvimento da Governança em Organizações Sem Fins Lucrativos: Proposições a Partir do Conceito de Empreendedor Coletivo. In: XXVII EnANPAD, 2003, Atibaia. **Anais do 27º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

RODRIGUES, Ana Teciá Lopes; MALO, M. C. **Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: O caso dos Doutores da Alegria.** RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, p. 3, 2006.

ROSENAU, J.N; CZEMPIEL, E. O. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial.** Tradução de Sérgio Bath. – Brasília – DF: Editora Universidade de Brasília, São Paulo, 2000.

SANTOS, Lilian Regina dos. **A Governança Empresarial e a Emergência de um Novo Modelo de Controladoria.** 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SCHULZE, E. **Estrutura do poder em cooperativas.** Perspectiva Econômica. vol. 22, n. 59, p. 49-76, jun./dez. 1987.  
SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS,1999.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Entenda as diferenças entre associação e cooperativa,** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-diferen%C3%A7as-entre-associa%C3%A7%C3%A3o-e-cooperativa>>. Acesso em: 15 out. 2015.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva,2006.

SILVA JUNIOR, Annor. **Trajatória de Crescimento, Governança Corporativa e Gestão Universitária: Estudo de Caso em Três Instituições de Educação Superior do Tipo Familiar.** 2006. Tese (Doutorado) – Centro de Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2006.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade:** determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SIQUEIRA, Paulo Cesar Andrade. **Direito cooperativo brasileiro** (comentários à lei 5.764/71). São Paulo: Dialética, 2004.

SISTEMA OCEPAR. **Lei nº 12.690/2012 – Cooperativas de Trabalho**, 2015. Disponível em:

<<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/interpretacoes--da-legislacao-cooperativista/91375-lei-n-126902012-cooperativas-de-trabalho>>. Acesso em: 14 out. 2015.

VALADARES, José Horta. **Cooperativismo:** lições para nossa prática. Brasília: Sescoop, 2004.

VAN MARREWIJK, M; WERRE, M. (2003). *Multiple Levels of Corporate Sustainability. Journal of Business Ethics.* 44(2-3): 107-119.

VILELA, Rafael Heliton Pereira. **Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde:** Proposição de um Modelo Diagnóstico. Fortaleza: Dissertação Mestrado UFC, 2008.

YUNES NETO, Bichara Daher. **Contribuição da auditoria independente para a governança corporativa.** Monografia (Pós-graduação, MBA, em Contabilidade e Auditoria) Universidade Federal Fluminense, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D.. **Novas dimensões do conceito de governança corporativa.** Newsletter do IBGC, 2003.

# O Autor

## RAFAEL HELITON PEREIRA VILELA

Mestre em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Especialista em Administração Financeira pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. Especialista em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE e Técnico em Contabilidade. Possui Certificação Internacional em Gerenciamento de Projetos – PMP (*Project Management Professional*) emitida pelo *Project Management Institute* (PMI), Certificação Internacional em Gerenciamento de Processos (CBPP) - *Certified Business Process Professional* emitida pela *The Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) e Certificação *Black Belt* – Metodologia *Six Sigma*. Experiência acadêmica de mais de dez anos como professor dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Contabilidade. Atualmente é professor dos cursos de graduação e pós-graduação da FA7, FAMETRO, FFB, UNICHRISTUS, UECE, IFCE e UNIFOR. Coordena o MBA em Auditoria e Controladoria da FAMETRO desde 2011. Membro do Comitê de Governança Corporativa e do Comitê de Satisfação do Cliente da Unimed Fortaleza. Atualmente ocupa o cargo de Gestor de Especialista em Gestão Estratégica da Unimed Fortaleza.

## Apoio do Comitê de Governança

### REGINA LÚCIA PORTELA DINIZ

Gestora de Sustentabilidade e Governança Corporativa Unimed Fortaleza. Pediatra com Título de Especialização em Pediatria pela Associação Médica Brasileira. Residência Médica em Pediatria pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Saúde da Criança e do Adolescente pela Universidade Estadual do Ceará. Doutora em Ciências pela Universidade São Paulo. Coordenadora da Universidade Corporativa Unimed Fortaleza. Diretora Superintendente da Unimed Fortaleza (1998-2002).

### HUMBERTO FERREIRA ORIÁ FILHO

Bacharel em Administração pela UFC, em Ciências Contábeis e em Ciências Econômicas pela UNIFOR, Especialista em Auditoria Interna e Mestre em Controladoria pela UFC. Atualmente, Gestor da Auditoria Interna, membro secretário do Comitê de Governança Corporativa e assessor estatutário do Comitê Gestor da Unimed Fortaleza. Professor em diversos cursos de pós-graduação em instituições de ensino superior públicas e privadas. Instrutor credenciado pelo CRC-CE. Membro do IIA Brasil. Um dos membros fundadores do Instituto Unimed Fortaleza. Autor do livro *“As fraudes contra as organizações e o papel da Auditoria Interna”* (SICUREZZA, 2011) e organizador do livro *“Manual de São José – Devocionário, Cânticos e Documentos Pontifícios sobre São José”* (RDS, 2010; 2013).

### VERBENA MARIA MEDEIROS DA SILVA

Mestre em Administração pela UFC. Especialista em Administração de RH e Marketing pela URCA. Especialista em Terceiro Setor pela UECE. Graduada em Ciências Econômicas pela UERN. *Coach* pela Sociedade Brasileira de Coaching. *Master* em Programação Neurolinguística pela Sociedade Cearense de PNL. Formação da Aprendizagem Cognitiva de Reuven Feuerstein-PEI.

Coordenadora do setor de Responsabilidade Socioambiental. Membro do Comitê de Governança Corporativa da Unimed Fortaleza e Sustentabilidade da Unimed do Brasil. Secretária Executiva do Movimento Nacional dos ODS no Estado do Ceará. Professora de diversas faculdades Privadas no Ceará e públicas, sendo prestadora de serviços pela USP e Universidade de Ribeirão Preto. Experiência com mais de 08 anos em Gestão de Recursos e Sustentabilidade Empresarial. Diretora da Aracê Con-sultoria & Treinamento.

### **MARIANA MUNIZ SOARES DE MATOS**

Especialista em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), MBA com especialização em Gestão de Negócios pela IBMEC e Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela PUC Rio. Credenciada como *coach* em *executive and life coaching* pelo *ICI Integrated Coaching Institute*. Formação ministrada por Rhandy di Stefano. Exercendo atualmente o cargo de Gerente de Marketing e Comunicação na Unimed Fortaleza. Membro do Comitê Institucional Unimed, Membro do Comitê de Governança Corporativa da Unimed Fortaleza, Membro do Comitê de Satisfação do Cliente da Unimed Fortaleza.

### **GERLENE VERAS**

Acadêmica de Direito pela UNIFOR (conclusão 2017). MBA em Gerencia de Projetos – PMBOK pela UNICHRISTUS. Especialista em Saúde da Família pela UFC. Formação em Coordenação de Grupos Operativos pelo IPR-SP. Especialista em Ciências Sociais pela FESP-SP. Bacharel em Serviços Social pela UECE. Ouvidora da Unimed Fortaleza, responsável pela implantação e estruturação organizacional. Certificação em Gestão e Implantação de Ouvidoria pelo IBRC-SP. Membro associada da Associação Brasileira de Ouvidores – Ceará (ABO-CE).

Membro do Comitê Nacional de Ouvidores do Sistema Unimed. Membro do Comitê de Governança Corporativa da Unimed Fortaleza. Membro do Comitê de Satisfação do Cliente da Unimed Fortaleza. Membro do Comitê de Demandas Especiais da Unimed Fortaleza. Con-selheira no Conselho Regional de Serviço Social (CRESS-CE), gestão 2011-2014. Coautora do livro *“Coragem para Mudar – Determinação de uma equipe”* (VOZES, 2011) e *“O Estatuto da Criança e do Adolescente e os Trabalhadores da Área da Menoridade”* (FORJA, 1991).

### **RENATA SANTOS FARIAS**

Psicóloga, graduada pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), MBA em Gestão de Pessoas pela Estácio FIC. Executive Coach, pela Sociedade Brasileira de Coaching e Formação em Mentoring, pela Erlich Pessoas & Organizações. Analista DISC, pela E-talent e Formação em Alpha Assessment. Experiência de mais de 10 anos em Gestão de Pessoas, atuando no desenvolvimento de líderes e equipes. Atualmente é Gerente de Recursos Humanos da Unimed Fortaleza, Membro do Comitê de Governança, Coordenadora do Comitê de RH – Canal de Ética.

### **GERUSA NUNES DE SOUSA**

Possui graduação em Direito pela Universidade de Fortaleza (1999). Pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela UVA-CE, pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Mestranda em Direito e Solução de Conflitos pela Universidade de Fortaleza. Coautora da coleção Manual do Empregador em quatro dos cinco volumes a seguir: Seleção e Contratação (ISBN: 978-85-64698-01-07), Contratos de Trabalho (ISBN 978-85-64698-02-4), Rescisão Contratual (ISBN 978-85-64698-04-8) e Doenças e Acidentes do Trabalho (ISBN 978-85-64698-05-5), coautora do capítulo de livro

“Sucessão trabalhista nas operações de aquisição, fusão e outras mudanças estruturais nas empresas” (ISBN 978-85-203-627-6). Publicou, ainda, os artigos: “A indenização por perda de uma chance na fase pré-contratual no direito do trabalho”, “A Medida Provisória 316 de 11 de agosto de 2006 e a necessidade de verificação do nexos causal entre a atividade exercida e o dano alegado pelo trabalhador para configuração do acidente de trabalho em caso de doenças” e “A limitação da responsabilidade dos sócios frente ao princípio da alteridade no Direito do Trabalho” e “Re-dução do passivo trabalhista através da gestão de pessoas”. Membro do Comitê de Governança Corporativa da Unimed Fortaleza. Atualmente é Gerente Jurídica da Unimed Fortaleza.

### **MÁRCIO ROBERTO FRANCISCATTO**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Cidade de São Paulo, MBA em Controladoria e Finanças de Empresas pela FIPECAFI. Possui Certificação Continuada ANBID – CPA 10. Experiência de mais de 15 anos em Auditoria e Controles Internos em Instituição Financeira e Sistema de Cooperativas de Crédito. Ministra cursos de Gestão de Riscos, *Compliance* e Práticas Anticorrupção. Atualmente conduz como Analista de Riscos Pleno a Área de Gestão de Riscos Corporativos da Unimed Fortaleza e a Área de *Compliance* em implementação. Membro do Comitê de Governança, Coordenador do Comitê de Riscos Corporativos – Canal de Ética.



FORTALEZA

**Instituto Unimed Fortaleza de Cidadania, Ciência, Cultura e Esporte** é uma associação civil sem fins lucrativos, de personalidade jurídica de direito privado, fundado em 02 de março de 2011 e mantido pela Unimed Fortaleza, e que tem como missão institucional: *“Contribuir com a promoção da saúde, por meio de programas, projetos e práticas educacionais, socioambientais e de qualidade de vida, visando à melhoria do desenvolvimento humano da população de Fortaleza e região metropolitana”*.

Seus valores fundamentam-se na vivência da integridade de seus associados, no compromisso com a vida e a saúde em todas as suas dimensões, na atuação com profissionalismo e na transparência na gestão e nas relações com seus públicos interessados.

Entre suas finalidades estatutárias, encontra-se a promoção do conhecimento científico nas diversas áreas do conhecimento humano, da cultura e do espírito cooperativista nos diversos segmentos econômicos.

Desta forma, com o intuito de fortalecer e disseminar a cultura da governança cooperativista, o Instituto Unimed Fortaleza lança, em versão eletrônica e impressa, a primeira edição do livro *“Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde”* para todas as organizações e sociedade.

Acreditamos que, ao difundir conhecimentos e boas práticas de gestão cooperativista, contribuímos com a formação da conduta profissional, incentivamos a competência organizacional e motivamos o caráter ético do ser humano, por meio de ações que levem ao maior exercício da transparência, da prestação de contas, da ética e da responsabilidade socioempresarial em todas as suas dimensões.

**Boa leitura!**

