

Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores

Cooperatives social capital management and governance: A discussion based in values

Peter Davis¹

Sigismundo Bialoskorski Neto²

Resumo

Este artigo questiona a discussão tradicional que define governança em organizações cooperativistas com base na aceitação da dicotomia existente entre a dimensão social da organização e dos mercados no ambiente de negócios. Analisa-se que a preocupação principal dos gestores profissionais com a gestão da cooperativa como empresa pode impactar a gestão do capital social, impossibilitando o seu pleno desenvolvimento, assim como o reconhecimento desse capital como potencial competitivo real. Assim, princípios de governança cooperativa e gestão, baseados na afirmação da identidade e dos valores cooperativistas, definem e delimitam a função dos gestores da cooperativa, o que poderá ser uma abordagem mais abrangente. Os argumentos são respaldados por evidências oriundas em mercados relativamente dinâmicos e concentrados no Reino Unido e no Brasil, nos quais o modelo cooperativo tem desempenhado um papel marginal. Por outro lado, em um contexto tão desfavorável aos valores da cooperação, a empresa cooperativista pode apresentar vantagem competitiva singular, resultados crescentes e sustentáveis, quando a sua gestão é combinada às melhores práticas de gestão do capital social, do corpo de membros associados e de colaboradores. As cooperativas precisam de uma governança e de uma abordagem de desenvolvimento que incorpore uma estratégia de gestão cooperativista que é de construir

1 Diretor da Unidade de Organizações Baseadas em Membros do Departamento de Administração da Universidade de Leicester, Inglaterra e Editor do "The International Journal of Co-operative Management". pd8@leicester.ac.uk

2 Professor Titular, Vice-Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, e coordenador do Programa de Pesquisa e Estudos em Cooperativismo E-Coop. www.fearp.usp.br/cooperativismo sigbial@fearp.usp.br

relacionamentos mais próximos entre as partes interessadas, evoluindo para a formação de uma comunidade cooperativa “que aprende”. Define-se este processo como *Gestão Cooperativista de Capital Social – GCCS*.

Palavras-chave: governança cooperativa, gestão em cooperativas, gestão de capital social.

Abstract

This paper describes the question of the traditional governance in cooperatives organizations, which is established between social and business analysis dichotomy. It discusses the professional’s objective problem that manages the cooperative like a simple enterprise; this fact could impact the social capital management, it makes impossible the social capital development and also the recognition of social capital like a competitive advantage in markets. Then, principles of cooperative governance and management based on the cooperative values could delimit the professional manager functions and objectives, and could be an abroad analysis. These arguments are based in United Kingdom and Brazil markets, where the cooperative model has a marginal participation. At the other side, although in an adverse context to the cooperation values, the cooperative organization should present a singular competitive advantage, and sustainable results, when its management is mixed with the best social capital practices, including the members and the stakeholders. The cooperative needs governance and development practices that contains the management strategy in order to build relationships among all members and stakeholders, to form and permit the evolution of a cooperative learning community. This process is defined as *Cooperative Social Capital Management – CSCM*.

Keywords: cooperatives governance, cooperatives management, social capital management.

Introdução

As sociedades cooperativas são organizações sem fins lucrativos, mas com objetivos econômicos, reguladas por legislação específica no Brasil. Elas são formadas por associados responsáveis por sua gestão – a chamada autogestão cooperativa – que inclui um processo democrático composto por assembleias gerais e conselhos de administração e fiscal. O cooperativismo é um movimento mundial e, desde 1895, a Aliança Cooperativa Internacional

regula os princípios e valores dessas organizações de forma a permitir uma mesma identidade cooperativa, assim, as cooperativas são organizações regidas pelos mesmos princípios e semelhantes em vários países.

Em anos recentes, já foram observadas muitas iniciativas cooperativistas – grandes sociedades com reputação respeitável – fracassarem de forma repentina e inesperada, o que sugere que alguns problemas não eram transparentes ou não eram facilmente perceptíveis. Quando esses problemas eram percebidos, geralmente, já não era mais possível corrigi-los. Assim, prevalecia o sentimento de que as cooperativas haviam perdido o seu rumo e não estavam mais sob o controle de seus membros (Munkner, 2000). No Brasil, os casos de liquidação da Cooperativa Agrícola de Cotia – Cooperativa Central e da Cooperativa Sul-Brasil, grandes e importantes cooperativas liquidadas na década de 90, são exemplos dessa perversa situação (Bialoskorski Neto, 2005).

A Aliança Cooperativista Internacional (ACI) criou o *Statement of Cooperative Identity* (Estatuto da Identidade Cooperativista) na tentativa de abordar essa questão em seus estudos especiais sobre os valores e a identidade cooperativista, realizados por mais de quatro anos, entre 1990 e 1995. No Reino Unido, em abril de 1994, a *Cooperative Union Ltd* publicou um trabalho denominado *Working Group Report on Corporate Governance* (Relatório do Grupo de Trabalho sobre Governança Cooperativista). Estes dois documentos são mencionados porque há duas abordagens alternativas e complementares para analisar o problema da governança. De um lado, o estatuto da ACI (*ICA statement*) com ampla afirmação dos valores e princípios cooperativistas, e, do outro lado, o arcabouço dos sindicatos cooperativistas (*cooperative unions*) detalhando os procedimentos e declarações de responsabilidades e prestação de contas no Reino Unido.

No Brasil, as discussões sobre governança corporativa são relativamente recentes, a discussão sobre códigos de governança corporativa e a criação da Associação Brasileira de Governança Corporativa ABGC iniciam-se na década de 90. O esforço no sentido de criar um código de governança corporativa para cooperativas no Brasil é muito mais recente, e foi somente em 2006 que a Organização das Cooperativas Brasileiras sistematizou documento nessa área (OCB, 2007).

A questão central nas sociedades cooperativas é que a participação democrática dos sócios pode ser limitada e complexa, e assim não contribuir de modo eficiente para melhorar e alinhar a governança da sociedade em situações em que há uma administração – profissionalizada – que não está interessada em atuar de forma transparente, como também de,

além dos limites estabelecidos, como suas obrigações estatutárias, entender as aspirações do quadro associado.

Munkner (2000) mostra, em seu artigo sobre a cooperativa Dortmund, na Alemanha, que nenhum nível de auditoria externa, que, em geral, é bem administrada na Alemanha, ou controle por parte dos membros foram uma ferramenta de governança e controle eficazes. De acordo com Munkner (2000, p. 82), a cooperativa Dortmund havia elaborado um sistema democrático de vários níveis, com reuniões de delegados, reuniões regionais, distritais, conselhos comerciais, do qual participavam um total de 9.500 membros representativos eleitos. Ainda assim, políticas de gestão e administrativas fundamentalmente equivocadas, que jamais haviam sido questionadas, levaram ao colapso repentino dessa organização.

Por outro lado, a experiência britânica, em muitas cooperativas de pequeno e médio porte nas quais o conselho, formado por associados, exerce um controle considerável, mostra uma resistência generalizada à mudança, uma administração fraca e uma visão limitada de negócios (Davis e Donaldson, 2000). No Reino Unido, as cooperativas se negaram a adotar as recomendações feitas na década de 50 no sentido de implementar fusões, e, atualmente, cinquenta anos depois, o cooperativismo na Inglaterra contrasta, por exemplo, com o sucesso das estratégias de fusão das cooperativas dinamarquesas, criando inclusive uma cooperativa transnacional (Nielsen, 2000).

No caso do Reino Unido, as fusões entre cooperativas ocorreram como resultado de um desempenho econômico deficiente e frágil em que essas organizações foram obrigadas a adotar essas estratégias em função do fracasso de seus processos democráticos, permitindo o movimento de fusão somente em um momento anterior ao colapso, e como a única forma de continuarem existindo. As incorporações de cooperativas por outras cooperativas, muito frequentes no Brasil, espelham também essa mesma situação (Bialoskorski Neto, 2005).

Conselhos eleitos por pequenas minorias não são representativos e não têm força moral, mas, evidentemente, nas cooperativas, é muito mais fácil controlar um processo eleitoral em que há menos participantes. No Reino Unido, na maioria dos casos, a participação de associados das cooperativas de consumo no processo democrático é representada por menos de 2% do número total de associados (Davis e Donaldson, 2000). Conforme mostra Bialoskorski Neto (2007), também no Brasil, esse número é muito reduzido e, portanto, há a mesma tendência observada.

Assim, está claro que há a necessidade de novas abordagens para incentivar o envolvimento dos membros, não se sugere que sejam abolidas as oportunidades de

participação tradicionais e democráticas, em que os cooperados frequentam as reuniões e nas quais os gestores têm a obrigação de apresentar relatórios. Os processos democráticos de responsabilização institucional e de prestação de contas devem ser preservados, mas deve-se reconhecer que, por si só, eles não são suficientes.

Desta forma, o objetivo deste ensaio é a discussão de formas de governança corporativa em cooperativas que permitam identificar as necessidades dos membros, aumentar o envolvimento desses nas questões de suas respectivas cooperativas, e, assim, propiciar a melhor eficiência econômica da organização. Ao final, propõe-se um processo de Gestão Cooperativista de Capital Social ou “*Cooperative Social Capital Management-CSCM*”, aplicando esse conceito às cooperativas brasileiras.

Os problemas de governança corporativa em cooperativas

As recomendações dos grupos de trabalho em governança corporativa de cooperativas defendem a separação das funções do diretor executivo e do secretário do conselho, assim como a interrupção automática após cinco anos de mandato na posição de presidente da sociedade ou de presidente do conselho diretivo. Sugerem ainda a composição de comitês de auditoria independentes, nos quais o diretor executivo não estaria presente, a menos que seja convidado para um propósito específico (Cooperative Union, 1994). Essas recomendações são coerentes com as teorias de governança corporativa, mas o problema reside exatamente na pressuposição de que esta separação de poderes proposta será um instrumento de governança eficaz.

A ideia de independência e equilíbrio de poderes por meio estatutário é muito atrativa e persuasiva, porém pode ser inadequada em uma cooperativa cuja afiliação seja voluntária e que opere em um mercado livre, pois isto requer rapidez e flexibilidade nas tomadas de decisões.

Como a cooperativa é uma organização que pode ter um grande número de associados e apresenta, assim, algumas funções semelhantes às funções públicas, pode-se fazer um paralelo entre a gestão da cooperativa e a administração pública. Assim, se o processo de desregulamentação é o reconhecimento de que o poder público não é eficiente na prestação de serviços em mercados, deve-se também considerar que a gestão das cooperativas, de modo semelhante à gestão pública, poderia apresentar também, de modo semelhante, problemas de eficiência na competição nos mercados. O modelo é fortalecido por intermédio da

pressuposição de que a legitimidade da afiliação, na condição de proprietários, sustenta a ideia de que os líderes eleitos elaboram as políticas, e que os gestores seguem as instruções do conselho sem custos de transação e assimetrias de informação, o que não é verdade (Jacques, 1994).

Bialoskorski Neto (2004) explana vários problemas de *agency* na gestão de cooperativas. Essa teoria admite que “principais” contratem “agentes” para agir em seu interesse; mas, nesse processo, tem-se o problema de que esses “agentes” tendem e podem agir de acordo com os seus interesses próprios, e não de acordo com os interesses iniciais de quem os contratou.

Essa assimetria cria problemas e exige que os “principais” – contratantes – não somente incentivem, mas também, monitorem as atividades dos “agentes”, tendo-se, nessa situação, custos de transação e agenciamento. Isso ocorre nas cooperativas quando o quadro de membros associados - “principais” - contrata profissionais de mercado - “agentes” - para administrar e proceder à gestão da cooperativa de acordo com os interesses de seu quadro social. Mas, esse alinhamento pode não ocorrer, e esses profissionais contratados – “agentes” – podem também agir de acordo com seu interesse profissional próprio e, assim, direcionar a cooperativa para um foco quase exclusivo de negócios – de interesse maior dos “agentes” – profissionais contratados –, do que dos “principais” – membros associados que os contrataram.

A compreensão das regras, assim como o entendimento das responsabilidades legais dos diretores, continuaram a ser elementos fundamentais do processo de boa governança. A recomendação número um do relatório dos grupos de trabalho, já citados, é reconhecer que, perante a lei, todos os diretores são igualmente responsáveis pelas ações e decisões do conselho de administração³ (Cooperative Union, 1994). Ainda, são citadas as seguintes obrigações a serem cumpridas pelos conselheiros: definir a política apropriada à realização dos objetivos e estratégias da sociedade; direcionar os negócios da sociedade, incluindo o exercício dos poderes de supervisão e monitoramento; reconhecer que, em última instância, o conselho de administração é responsável pelas questões relativas à sociedade, entre outros.

Está claro que o desenvolvimento dinâmico da organização cooperativista requer um conselho de administração habilidoso e de bom nível educacional. Assim sendo, os conselheiros devem ser escolhidos de acordo com esses parâmetros e pelo seu envolvimento

3 Os textos dos relatórios citados da União Europeia se referem ao Conselho Diretivo e aos Diretores Leigos, equivalentes no Brasil, determinado pela Lei 5764 de 1971, ao Conselho de Administração e Membros Associados Conselheiros, que, no entanto, têm as mesmas atribuições e funções.

com os membros. Sem dúvida alguma, a probabilidade de que os conselheiros, que são membros associados, não venham a ser plenamente competentes pode ser inferida na recomendação 21, do citado relatório dos grupos de trabalho em que é indicado que um ou mais conselheiros externos, com experiência relevante e que não sejam membros com poder executivo da cooperativa, deveriam ser indicados para o conselho, assim como os relatórios do Co-operative Commission (2001) que, ao discorrerem sobre a vantagem cooperativista na recomendação 31.3, repetem essa mesma recomendação.

O questionamento aqui não é em relação à pertinência da inclusão ou não de conselheiros externos no conselho de administração, pois, dependerá, em grande medida, das circunstâncias específicas, portanto, não é uma questão de princípio. Entretanto, o que é importante é a ideia desenvolvida por Stephenson (1994) de que a inclusão de membros externos e não-executivos seria necessária, não apenas para fortalecer o conselho, mas seria, outrossim, um método para restabelecer o equilíbrio do poder entre o conselho de administração e o diretor executivo, que, como contratado, não atuaria como um cooperado, e sim como um técnico imbuído de poder. Nesse caso, o diretor não seria uma pessoa de fato comprometida com o propósito e a visão cooperativa, alguém em posição de liderança ao redor do qual os associados podem se unir.

No Brasil, essa situação é diferente, pois, na grande maioria das cooperativas, o conselho de administração é formado somente por associados membros, não há membros convidados externos de reconhecida competência, e a direção executiva da cooperativa frequentemente é exercida pelo próprio presidente, que também é cooperado. Essa situação é diferente em outros países, em que a gestão é efetuada por um profissional contratado e externo de reconhecida competência com funções de um CEO. Algumas grandes cooperativas agropecuárias no Brasil podem apresentar um superintendente profissional contratado, que irá proceder à gestão operacional da cooperativa, mas o conselho de administração e os principais cargos de diretoria serão exercidos exclusivamente por produtores rurais associados, cooperados.

A boa governança certamente está fundamentada em bom fluxo de informações e na necessidade de obtenção de informação de qualidade de maneira pontual e acessível, conforme claramente explicitado no *British Cooperative Unions Working Group Report* (Cooperative Union, 1994). Os membros do conselho deveriam receber informações anuais, mensais, ou conforme elas sejam solicitadas e, assim, recomenda-se a existência de um comitê de auditoria independente, a fim de garantir a objetividade na obtenção e divulgação

dos números e valores. Para que o conselho e os comitês de auditoria tenham um eficiente desempenho, é necessário alocar tempo suficiente para analisar os relatórios financeiros e outros dados, e organizar treinamentos com vistas a assegurar a compreensão dos métodos de trabalho.

Independentemente de quão importante seja este fluxo de informações, ele provavelmente será utilizado em uma via de mão única, pois, os membros do conselho, representantes eleitos, irão reagir com mais intensidade às lições históricas e fatos passados, *path dependence*.

O processo de consulta institucional nas cooperativas, baseado em comitês e em representações, pode ser lento e altamente politizado. Assim, as técnicas e estratégias de *marketing*, a gestão operacional e de qualidade, e as estratégias de gestão, estão disponíveis para uma gestão que seja sensível à ideia de que a iniciativa cooperativista pode responder prontamente tanto às necessidades de seus membros como de seus clientes.

Em um contexto altamente competitivo e em face das mudanças extremamente rápidas do mercado moderno, as cooperativas não podem apenas indicar diretores não-cooperativistas como uma solução. Diante da concorrência, a própria sobrevivência das cooperativas depende do estabelecimento de uma administração comprometida e que compreenda o propósito e os valores cooperativistas, pois os diferenciais cooperativistas devem ser utilizados como uma vantagem competitiva.

Modelos de gestão cooperativista

Segundo definições de Davis (2004), no movimento cooperativista são observados alguns modelos de gestão, assim, as cooperativas apresentam modelos de gestão ou próximos à lógica de gestão de organizações públicas, chamados pelo autor de “funcionalismo público”, ou o modelo onde um “líder carismático fundador” é a fonte da gestão, ou, ainda, o modelo chamado de “gestão coletiva” que ocorre em organizações em que os trabalhadores são sócios-proprietários (autogestão).

Desses modelos descritos o problema encontrado no modelo chamado de “líder carismático fundador” é que o líder não permite que ocorram opções de liderança e, frequentemente, o líder fundador da cooperativa tem um problema de desempenho tanto na delegação de poder como na indicação sucessória. Esse modelo é frequente no Brasil e ocorre nas grandes cooperativas agropecuárias nos sistemas agroindustriais de grãos, de café e de

leite. Essas normalmente são administradas por um líder, geralmente participante da fundação da cooperativa, que permanece no poder por um longo período de tempo, apresentando problemas significativos no processo de delegação de poder e de sucessão.

O problema da governança cooperativista no modelo chamado de “gestão coletiva” é que a gestão coletiva desempenhada exclusivamente pelos trabalhadores – autogestão completa – pode ser inadequada para todas as grandes cooperativas, assim sendo, é adequado apenas às cooperativas de tamanho reduzido. Contudo, o envolvimento dos membros, possibilitando a participação pró-ativa dos mesmos nos processos de tomada de decisão, é um aspecto relevante para todas as formas de cooperativa que buscam operar de acordo com um sistema administrativo de qualidade.

Por último, o modelo chamado de “funcionalismo público” ocorre com graus variáveis de sucesso na maioria dos contextos cooperativistas. Ele funciona melhor quando os gestores têm entendimento e compromisso reais com o propósito e com os valores cooperativistas. Na maioria dos casos, a ausência de um mercado de trabalho real para a gestão cooperativista levou o movimento a negligenciar o desenvolvimento de gestores cooperativistas mais autênticos. Falhou, também, em desenvolver programas de recrutamento e seleção destinados a gestores cooperativistas com oferta de planos de carreira que pudessem despertar o interesse e atrair candidatos à gestão cooperativista.

Assim, ocorre um problema de governança corporativa em cooperativas, pois, essas organizações estarão frequentemente sujeitas a gestores que não entendem os propósitos do cooperativismo e podem se considerar, na organização, os únicos profissionais especializados em diversos campos, por exemplo, o varejo, marketing, finanças etc.; ou seja, podem se considerar como os únicos homens de negócios. Desta forma, para o profissional contratado para a gestão, o processo democrático na cooperativa geralmente parece ser um obstáculo, a finalidade social da cooperativa parece ser um anacronismo, e ambos parecem ser irrelevantes frente às necessidades comerciais dos negócios da empresa cooperativista.

Portanto, as cooperativas com gestão profissional podem ter problemas para alcançar seus próprios objetivos, e, assim, podem fracassar na tentativa de competir nos mesmos termos de igualdade com as empresas concorrentes, que são direcionadas pelo exclusivo objetivo de lucro e pelos interesses de investidores. A alternativa é de que as cooperativas poderiam, ao invés de competir nos mesmos termos com as outras empresas, diferenciarem-se no mercado, expondo a sua característica cooperativa e social para competirem em seus próprios termos.

Assim sendo, não é de forma alguma surpreendente o fato de que cooperativas operando com uma administração descompromissada, com associados distantes e desarticulados, e com um conselho que não tem representatividade e nem habilidades gerenciais, geralmente não obtêm sucesso nas suas metas sociais e nem nas suas metas comerciais.

O modelo chamado de “funcionalismo público” pode, no processo de delegação de poder, levar a uma cultura de separação entre os dirigentes e funcionários do corpo de associados, membros interessados, e, assim, criar um processo de assimetria de informações e de desconfiança no seio do processo decisório cooperativo. A situação provoca a separação entre as dimensões de negócios e a social, e, com isso, o movimento cooperativo é fortemente penalizado, já que os seus valores intrínsecos – sociais e econômicos – que são vantagens competitivas potenciais quando aplicados aos aspectos operacionais dos negócios cooperativistas, são relegados a um plano de completo esquecimento.

Deve-se relevar a importância e perceber que os negócios com base no capital, empresas tradicionais com objetivos de lucro, foram as primeiras a explorar e se beneficiar da importância de tais valores para a gestão estratégica e operacional, como bem exemplifica o *marketing* de responsabilidade social de muitas empresas com o objetivo de lucro e, muitas vezes, de interesses conflitantes. As cooperativas, no entanto, não têm demonstrado, nos vários países, competência para explorar e se beneficiar de suas características sociais e de responsabilidade com a comunidade local.

A gestão e a Gestão Baseada em Valores

As quatro fases que podem ser identificadas na evolução da gestão moderna são as seguintes, em ordem cronológica: Gestão Científica; Teorias das Relações Humanas; Teorias de Contingências; e a atual Gestão Baseada em Valores. O elemento principal identificável nessas fases não é a rejeição da fase anterior, e sim a sua incorporação em um novo nível de análise e prática, a fim de adequar-se a novos contextos econômicos resultantes de mudanças macrossociais e nos padrões de concorrência. O passado recebe uma nova roupagem, mas não é rejeitado. Assim sendo, acreditamos que a teoria de gestão preservou aspectos presentes no processo de transição, ao mesmo tempo em que desenvolveu novas ferramentas e estratégias para adequar-se à dinâmica de novas mudanças e circunstâncias.

O contexto socioeconômico que deu origem à Gestão Científica pode ser resumido em

termos de quatro fatores principais: a) o fechamento da fronteira americana; b) o crescimento da industrialização e, com ela, o surgimento proeminente de uma classe média de tecnocratas e engenheiros; c) o crescimento dos sindicatos de classe e da inquietação industrial; e d) o contínuo desenvolvimento e aplicação da tecnologia para aumentar a especialização, a divisão do trabalho e dos sistemas de produção em massa (Guillen, 1994, p. 31-58).

A abordagem de Taylor era composta de quatro componentes. Em primeiro lugar, encontra-se a especialização funcional baseada na existência de um grupo seletivo de trabalhadores que controla o trabalho de seus subalternos. O segundo componente é o estudo do trabalho, este fator era baseado na observação dos melhores trabalhadores. O terceiro componente era a seleção e treinamento do trabalhador, pois, acreditava-se que a melhor forma de identificar o indivíduo mais indicado para o desempenho de cada função era fazer a análise do perfil físico e psicológico do trabalhador. Em seguida, essa escolha era fortalecida com o treinamento no método mais adequado para execução de cada tarefa específica (Braverman, 1974).

A Gestão Científica foi questionada por um grande número de pesquisadores que começaram a se inspirar em ideias antigas de bem-estar, associadas às novas descobertas no campo da psicologia e da psicologia social. O vazio psicológico da abordagem de Taylor com seu modelo instrumental e unidimensional e a relação do trabalhador com o seu trabalho era um terreno óbvio sujeito a críticas.

Guillen (1994) descreve que a abordagem das relações humanas em relação à gestão defendia que a dimensão social da organização era o fator motivacional mais importante. Assim sendo, as abordagens administrativas baseadas em fatores puramente formais, tecnológicos, burocráticos e em limitações do mercado, eram consideradas inadequadas. O advento de pesquisas sobre fadiga, a descoberta de problemas associados à monotonia e o reconhecimento de que fatores sociológicos e psicológicos levavam a uma contínua alienação do trabalhador, serviram de apoio a essa posição. Os teóricos das Relações Humanas que abordavam aspectos tais como, dinâmica de grupo, estudos motivacionais, aconselhamento psicológico, construção de equipes, liderança, bem-estar e comunicação entre os trabalhadores, o fizeram no âmbito da tradição da escola das relações humanas.

Já a análise estrutural analisa os fatores externos e reconhece que as decisões administrativas também dependem de fatores ambientais que vão além dos processos tecnológicos. Esta abordagem abriu as portas para uma ênfase estratégica direcionada pelo mercado. Contudo, a realidade resultante da competição e do tamanho das empresas

transnacionais criou pressões adicionais tais como a redução de custos ao longo de toda a cadeia logística, a necessidade de melhorar continuamente a capacidade de resposta às mudanças do mercado e o posicionamento estratégico da organização por meio de pesquisa de mercado, de pesquisa e desenvolvimento, e de fusões e aquisições.

De acordo com os limites identificados pela abordagem da análise estrutural, a coordenação e o controle administrativo tornam-se mais complexos, e a gestão baseada em valores torna-se importante. A administração do processo de coordenação sofre mudanças profundas advindas das mudanças de limites, tanto nos mecanismos de mercado, como dos modelos tradicionais de controle burocrático, das formas de regulação governamental e da flexibilidade na empregabilidade. Tais mudanças criaram a necessidade de inserir modelos de coordenação em um sistema de troca de informações, baseado em redes e coordenação (Mitchel *et al.*, 1993).

Isso criou a necessidade de engajamento da gestão com os valores e a cultura administrativa, a fim de garantir uma boa comunicação e compromisso comum em relação às metas compartilhadas no âmago da rede e das organizações que compõem a cadeia produtiva. Esta fase ainda não foi completamente desenvolvida, mas o seu contorno já é evidente na ênfase dada à cultura administrativa, ao processo de aprendizagem das organizações, a importância da determinação da missão corporativa, na gestão de relacionamentos e na maior ênfase dada aos valores corporativos nos programas de atendimento ao cliente, *marketing*, relações públicas e responsabilidade social corporativa.

O compartilhamento de valores no âmbito das organizações é um elemento vital para engajar os trabalhadores no processo decisório, além de ser também um item necessário à implementação da gestão da qualidade total. Estes fatores são ainda cruciais à administração do capital intelectual presente nos empregados, clientes e fornecedores. Os gestores usam estes valores para otimizar os recursos e para garantir que as organizações satisfaçam os padrões de qualidade, ao custo mínimo possível, para obter o máximo de vantagem competitiva.

Johnson (1985) sustenta que os valores determinam a percepção e a forma com que a administração responde ao ambiente. A administração baseada em valores insiste no fato de que esses valores também estão sujeitos a análises críticas e justificativas, em oposição aos critérios do nível macro e centrados em aspectos humanos. Não se trata apenas de definir quais são os valores, é preciso entender como eles se relacionam com as necessidades humanas encontradas na sociedade.

Capital social e gestão

Putnam (1996) identifica uma diferente forma de capital, o social, esse novo conceito de capital social seria o fator determinante das diferenças observadas em locais onde existe um maior número de associações culturais e econômicas e um passado com maior tradição democrática, originando uma melhor qualidade das instituições. Milani (2003) sintetiza, argumentando que tais fatores são reconhecidos por terem impacto direto na produção de melhores formas de interação social e na redução dos dilemas da ação coletiva.

Peres (2000) argumenta que o capital social, baseado na confiança entre os agentes e na rede social, facilita as relações de mercado e contribui para a criação e participação dos indivíduos em organizações horizontais. Organizações horizontais são aquelas caracterizadas pela ausência de hierarquia entre seus membros. Um exemplo desse tipo de organização é a cooperativa, na qual seus membros têm poder equânime de decisão nas assembleias.

O capital social também é considerado um redutor dos custos de transação, uma vez que a maioria das transações necessita de um certo nível de confiança (entrega ou pagamento futuro, qualidade do produto ou serviço etc.), uma localidade que apresenta uma rede social fortalecida precisa recorrer menos a contratos formais e a instituições estabelecidas para garantir a realização dos negócios. As informações fluem com maior rapidez e menores custos, as empresas passam a ter um maior incentivo à inovação, uma vez que menos recursos precisam ser empregados em sistemas de monitoramento.

A organização cooperativa é uma das manifestações formais do capital social. Para sua formação, os indivíduos concluem que em conjunto podem obter resultados econômicos melhores que se estivessem isolados. Uma cooperativa agropecuária, por exemplo, é criada quando um grupo de produtores rurais percebe que pode ter ganhos de escala na aquisição de insumos, acesso a novas tecnologias e elevação do preço de seus produtos.

Considerando o processo de desenvolvimento da agricultura, Bebbington (1999 *in* Bialoskorski Neto, 2001) argumenta que além das formas tradicionais de capitais, o social seria base facilitadora do processo, uma vez que ele permite acesso a novos mercados, tecnologia, melhores termos de troca etc. Corroborando este argumento, em estudo realizado, considerando-se o estado de São Paulo, Bialoskorski Neto (2001) afirma que evidências iniciais dão conta que regiões que apresentam maior nível de renda e desenvolvimento da agricultura apresentam maior número de produtores associados a cooperativas, além de

apresentarem maior nível educacional e ausência de conflitos pela posse da terra.

Glaeser *et al*, (2001) concluíram que pessoas que investem em capital humano também adquirem capital social, corroborando o que Coleman (1988) havia proposto. Dessa forma, um maior nível de capital social está associado ao correspondente em confiança. Já que os indivíduos consideram sua reputação um bem a ser preservado, ações oportunistas se tornam cada vez mais raras. No domínio econômico também podem ser identificadas vantagens de um maior nível de confiança. Como toda transação envolve um certo grau de confiança entre os agentes (qualidade do produto ou serviço, garantia de entrega, garantia de pagamento), uma comunidade detentora de um maior estoque de capital social precisa recorrer menos à elaboração de contratos formais, mecanismos legais de *enforcement*, fiadores etc. Reduz-se, então, os custos de transação e monitoramento, liberando recursos para outras atividades.

Gestão cooperativista baseada em valores e capital social

Todas as cooperativas existem para dar a seus membros uma vantagem no mercado, estímulos esses que de outro modo jamais seriam obtidos. As vantagens do cooperativismo são oriundas de três fontes centrais na organização cooperativa. Em primeiro lugar, há a vantagem de aquisições coletivas, seja por meio de incremento da empregabilidade com a oferta de trabalho ou por intermédio de associações de crédito que oferecem financiamento e empréstimos, ou habitação, agricultura e sociedades de consumidores, oferecendo fontes de materiais mais baratas para produção e consumo. Em segundo lugar, temos o estímulo advindo do *marketing* coletivo que é particularmente importante no setor da agricultura, mas que também está disponível para o trabalhador em outras sociedades. A terceira fonte de estímulo é a construção de propriedades de capital coletivo e individual pelos próprios associados, proporcionando aos indivíduos e suas comunidades uma autonomia genuína.

O sucesso dessas três vantagens depende da qualidade da comunidade presente no centro da associação e dos tipos de bens e/ou serviços que ela oferece. Portanto, a questão central para o sucesso cooperativo é a união entre a ação e propósito de seus membros associados à qualidade de seus produtos e serviços. Watkins (1986) afirma que, para as cooperativas, a união é mais importante que a democracia, pois sem união não é possível alcançar a vantagem de mercado ou a comunidade social, elementos centrais do principal propósito cooperativista.

As sociedades cooperativistas e outras sociedades mútuas ocupam uma posição singular que favorece a implementação de um verdadeiro modelo de cooperados que terá credibilidade junto ao consumidor porque possui uma estrutura de representatividade genuína e está preocupado acima de tudo com a prestação de serviços, e não com o retorno de capital para os investidores.

Contudo, paradoxalmente, em grande medida, as próprias cooperativas têm falhado na utilização dinâmica de seus valores centrados no ser humano e em seus processos de comunicação com seus membros, clientes e empregados. Isso ocorre porque o movimento tem dado pouca atenção ao que esses valores representam de fato para a gestão. Parece que a literatura cooperativista não ajuda a sanar esse problema porque enfatiza demasiadamente a responsabilidade democrática no estabelecimento de políticas e a responsabilidade administrativa na execução das políticas traçadas.

Na verdade, a prática da gestão cooperativista tem sido determinada por ideias administrativas inadequadas que acabaram criando uma falta de visão por parte da gestão nas sociedades cooperativistas. Provocaram também o afastamento dos membros dos verdadeiros processos de tomada de decisões no interior de suas cooperativas. A ideia de que a democracia representa a responsabilização institucional ao invés da participação dos membros acaba por deixá-los sem influência e os gestores sem informação. O resultado é uma divisão criada por suspeitas mútuas que impedem a união da comunidade de trabalho para atender às necessidades mais gerais da sociedade para o benefício de todos.

A gestão cooperativista requer altíssimos padrões éticos, mas precisa também de uma análise das necessidades e valores da sociedade, que serão o foco da ideia principal de gestão cooperativista baseada em valores, ou seja, as necessidades socioeconômicas agregadas dos membros, dos clientes e das demais partes interessadas. As cooperativas precisam de gestores cooperativistas capazes de reconhecer que a empresa cooperativa deve ser administrada como um todo, isto é, tanto quanto aos seus aspectos de negócios como sociais em conjunto, sem a distinção entre um “lado” social e um “lado” dos negócios, pois, isso pode levar a gestão da cooperativa a priorizar somente um desses “lados”, o que seria parcial e ineficiente. Assim, as cooperativas necessitam de gestores que tenham as qualidades necessárias para assumirem a responsabilidade de liderar e construir toda uma comunidade de membros, empregados colaboradores, e outras partes interessadas, dentro de uma comunidade de negócios baseada em valores e necessidades sociais, buscando a satisfação do propósito cooperativista.

A gestão baseada em valores não substitui a democracia de um voto por membro no

ambiente cooperativo. O que ela faz é exigir que a responsabilidade profissional pela qualidade do conteúdo democrático seja assumida pelos gestores. A administração tem a responsabilidade de consultar, pesquisar e avaliar as necessidades de seus membros e da sociedade a qual todos eles pertencem.

A administração tem a responsabilidade de guiar e desenvolver a união da associação. Os membros terão o direito de desafiar e despedir uma administração que não atue profissionalmente. A gestão cooperativista deve empregar estratégias participativas reais em nome de seus funcionários e membros.

A vantagem competitiva para a sociedade cooperativista reside no fato de que sua estrutura e filosofia de negócios estão mais próximas da reciprocidade verdadeira necessária à implementação da estratégia de mercado. Isso se dá porque as cooperativas estão centradas no ser humano e na comunidade.

A motivação principal das cooperativas não é a geração de lucros, e sim a prestação de serviços. Assim elas têm que obter um retorno de capital compatível com as necessidades de seu ambiente competitivo, a fim de crescerem e desenvolverem-se de acordo com seu contexto competitivo e com as expectativas de seus clientes e membros. Assim, podem ser identificadas nas cooperativas mais duas vantagens competitivas potenciais:

i) externamente, os valores cooperativistas satisfazem o contexto social de seus membros, por intermédio da sua propriedade e do controle democrático, e de sua participação nos excedentes. Por ser uma organização enraizada na comunidade, a cooperativa terá um produto ou serviço que será incrementado de acordo com o valor social agregado que a cooperativa poderá trazer ao padrão de qualidade e excelência, assim como aos padrões de atendimento aos membros-clientes que ela insere no mercado, e isso é importante para o consumidor;

ii) internamente, os objetivos sociais e a condição de mutualidade permitem a maximização da cooperação no âmbito da organização. Os empregados-colaboradores se identificarão com uma organização que trabalha em prol e que reflete os valores e interesses da comunidade, porque frequentemente eles próprios pertencerão a esta comunidade, além de servi-la.

A relação de reciprocidade faz com que o membro-cliente seja capaz de aceitar a responsabilidade pela qualidade, assim como aprender a demandar a mesma. Para que isso aconteça, não se trata de convencer o cliente, mas sim informá-lo e educá-lo nas questões ambientais e éticas, das condições socioeconômicas e dos padrões em relação aos programas

cooperativistas. A aplicação de altos padrões de qualidade que refletem as necessidades sociais e comunitárias em todos os estágios de uma cadeia logística em particular permite ao consumidor identificar-se com os indivíduos engajados no processo, na condição de produtores e distribuidores.

A comunicação de padrões e valores para os membros usuários e clientes das cooperativas requer uma análise cuidadosa e uma compreensão dos valores, atitudes e percepções do consumidor. São estes mesmos valores que deverão influenciar o desenvolvimento das organizações cooperativistas e sua cultura. Eles deverão ser transmitidos a todas as partes interessadas que pertencem à mesma cadeia logística.

O caso da Cooperativa Britânica de Bancos

Esse estudo de caso mostra como a Cooperativa Britânica de Bancos percebeu a importância da diferenciação de sua imagem junto à sociedade britânica, assim, além das simples especificações dos produtos e serviços, que a concorrência pode igualar em preços ou especificações dos produtos, a cooperativa considerou que haveria vantagem e seria muito mais difícil de os concorrentes equiparem a vantagem adicional do valor agregado social criado pela iniciativa cooperativista.

Deste modo, depois de realizar uma pesquisa de mercado mais completa, para identificar que categoria de cliente e classe de pessoas o Banco Cooperativo queria ter como clientes, o banco pôde identificar não apenas os produtos e serviços bancários desejados por eles, mas também quais eram as suas preocupações em relação a uma série de questões sociais, ambientais e éticas.

Ao incorporar os padrões relacionados a estes aspectos às especificações de seu produto/serviço, o banco atraiu um grande número de novos consumidores, manteve um crescimento contínuo dos resultados e, ao mesmo tempo, deu ao movimento cooperativista britânico a primeira imagem positiva da marca desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Isto foi alcançado por meio de uma mudança no processo administrativo, de cima para baixo, que alterou a estrutura e a marca da antiga cultura do banco.

A nova marca promove o seu diferencial cooperativista na declaração de sua missão, na sua política ética e na forma como gere as suas relações com seus sete parceiros definidos, que são: clientes, empregados, proprietários, fornecedores, a comunidade, gerações passadas e futuras e a sociedade nacional e internacional.

Graças à transparência nos seus procedimentos de informação em relação aos padrões bancários, éticos, sociais e aos projetos e políticas ambientais, a cooperativa ganhou prêmios e passou a ter reconhecimento mundial.

Princípios de gestão cooperativista

Primeiramente, precisamos identificar os princípios operacionais que informam as técnicas e estratégias administrativas. Davis e Donaldson (2000) identificam sete princípios que, segundo eles, são os elementos que distinguem a gestão cooperativista. Estes princípios são, especificamente:

i) Pluralismo

A necessidade de oferecer opções e diversidade no mercado e em todos os aspectos da sociedade. O respeito pelas diferenças no seio da organização, e o entendimento de que a solidariedade não deve ser confundida com a conformidade.

ii) Mutualidade

O reconhecimento de que todas as partes interessadas têm o direito de beneficiar-se dos contratos e relacionamentos que compõem os acordos e as atividades dentro da cooperativa e da sua cadeia de fornecedores. Os interesses dos depositários principais não podem justificar a manutenção de uma situação desfavorável para uma outra parte interessada.

iii) Autonomia individual

Respeito pelos indivíduos e reconhecimento de que, dentro dos limites de seus contratos e de suas responsabilidades, eles têm direito ao mesmo grau de autogestão e conduta em seus relacionamentos com a cooperativa, tanto quanto seja possível.

iv) Justiça distributiva

Garantir a todos os membros da comunidade, a justa participação na riqueza gerada com base no equilíbrio entre as recompensas individuais e a contribuição coletiva para a criação de riqueza e de acordo com as necessidades que os indivíduos e suas famílias possam demonstrar em relação àquela riqueza.

v) Justiça natural

Assegurar, no âmbito da governança e das regras da cooperativa, que esta seja implementada de acordo com os princípios de justiça natural, ou seja, ninguém poderá ser o júri e o juiz de seu próprio caso, todos os problemas devem ser resolvidos com imparcialidade, os indivíduos têm direito a ter pleno conhecimento do caso em questão e a

oportunidade de ter representações em relação a qualquer questão em que estejam envolvidos, assim como os seus direitos enquanto depositários.

vi) Ações centradas nas pessoas

No contexto cooperativo, as pessoas são o sujeito, e não o objeto das atividades de negócios. No exercício e no desenvolvimento da política de negócios cooperativistas, o bem-estar de todas as partes interessadas é prioritário

vii) O trabalho: papéis múltiplos

O trabalho é reconhecido como elemento central do desenvolvimento e bem-estar do ser humano. A cooperativa busca incluir todos os membros e outras partes interessadas nos processos de criação e recriação ligados à cooperativa. O trabalho diz respeito à identidade e espiritualidade das pessoas. Faz parte da singularidade do indivíduo e o seu enriquecimento é um fator determinante na melhoria da qualidade de vida. Na cooperativa, o trabalho abarca as atividades pagas e voluntárias e atribui igual valor a todas as formas de trabalho, tanto na economia monetária quanto na doméstica.

Uma prática de gestão cujas ações e estratégias fossem pautadas nesses sete princípios, no contexto de uma estrutura de propriedade baseada nos membros e guiada pela identidade e propósitos cooperativistas, tem mais chance de mobilizar o talento e as ideias criativas de seus clientes, fornecedores e funcionários para assegurar uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

O alto grau de qualidade da informação e a acessibilidade também são fatores cruciais para garantir a reação à opção do custo mais baixo que satisfaça os padrões sociais, ambientais e de saúde exigidos. Porém, na ausência de compartilhamento da cultura e dos valores, nenhuma informação será confiável. Estes sete princípios oferecem uma base a partir da qual a administração pode alcançar os fornecedores, os funcionários, os membros e os consumidores, a fim de atingir uma cooperação genuína, baseada no conhecimento de seus próprios interesses e por meio da associação e justiça.

Gestão Cooperativista de Capital Social

É necessário consolidar uma Gestão Baseada em Valores em Cooperativas, que poderá ser chamada de Gestão Cooperativista de Capital Social, onde uma cultura organizacional sobre base sólida é imprescindível para adaptar as teorias de gestão mais recentes, por exemplo, *Learning Organisation Theory* e a *Intellectual Capital Management Theory*. Ambas

as teorias reconhecem que a vantagem organizacional competitiva é derivada da aplicação do conhecimento compartilhado entre o capital humano das organizações e, no caso das cooperativas, o seu capital social.

Até onde é possível a implementação das mudanças estruturais e culturais será a tarefa estratégica dos gestores de capital social cooperativista, dos diretores executivos e dos conselhos de administração formados por associados.

Portanto, o recrutamento, a seleção, a gestão do desempenho e a gestão da mudança cultural formam o núcleo das ferramentas exploradas que podem capacitar as cooperativas a fazerem melhor uso e desenvolver plenamente todos os seus potenciais.

Sem uma perspectiva estratégica, as cooperativas não terão sucesso em entender e responder de maneira eficaz aos seus ambientes de negócios. Um sistema de valores cooperativistas que impulsiona a ideia da comunidade de aprendizagem na prática, ou seja, um entendimento da dimensão social externa ao desenvolvimento do capital humano. Para as cooperativas, a criação de uma comunidade é tanto um meio, por meio da associação, quanto um fim, na condição de um patrimônio humano *per si*. Neste ponto, a análise vê a comunidade como elemento central da identidade cooperativista, do desenvolvimento do capital humano e do capital intelectual. A Teoria do Capital Intelectual e as ideias de criação de uma Organização de Aprendizagem já estão presentes no mundo dos negócios há algum tempo e hoje em dia estão sendo adaptadas por muitas empresas de ações de primeira linha e grandes corporações baseadas no capital, com importantes lições para as cooperativas.

A definição e a compreensão da ideia de comunidade de aprendizagem pode ser uma oportunidade de amadurecer metodologias para o desenvolvimento e utilização do capital social nas cooperativas. O objetivo estratégico principal da gestão cooperativista é o estabelecimento de uma cultura de trabalho que reflète e unifica a cultura associativa das cooperativas (filiação) à cultura do cliente. Este esforço é necessário para que se possa obter, tanto quanto seja possível, os melhores relacionamentos internos e a capacidade de resposta no interior das cooperativas e entre seus clientes, empregados, fornecedores, voluntários, associados em geral e outras partes interessadas.

Para o desenvolvimento estratégico de todas as cooperativas, é importante que elas invistam no desenvolvimento do capital humano que constitui a cooperativa como um todo, as suas comunidades e as suas redes de apoio. Ao fazê-lo, as cooperativas assumirão uma posição única para serem capazes de responder e desenvolver os seus respectivos mercados. Esse processo dará às cooperativas visões exclusivas em relação a como agregar valor em

termos econômicos, ambientais e sociais em todos os estágios e níveis de sua rede de fornecedores, incluindo o consumidor final. A colaboração das partes interessadas e o compartilhamento de conhecimento são a chave do sucesso.

Considerações finais

As cooperativas precisam informar as suas metas sociais e seus valores para os seus clientes, como parte de suas propostas de mercado. Os valores e os princípios da gestão cooperativista devem fazer parte dos objetivos dos gestores cooperativistas. O aspecto profissionalizante da gestão com base nos sete princípios da gestão cooperativista reside no reconhecimento de que a sustentabilidade e a justiça social interessam tanto aos consumidores quanto aos produtores. A conscientização dos membros da cooperativa em todos os estágios da cadeia de fornecedores e seus vários elos, assim como a relevância desses elos, só podem melhorar o entendimento, aumentar a motivação e incrementar a prestação de serviços de qualidade para satisfação do cliente.

Como qualquer outro negócio, as cooperativas devem agregar valor, mas este é o seu ponto de partida, e não de chegada. As cooperativas podem e devem agregar valores monetários e sociais em todos os estágios da cadeia de fornecimento.

É necessário, portanto, um programa de educação cooperativista para auxiliar os gestores cooperativistas a atuarem em um contexto muito diferente daquele da grande maioria dos administradores, isto é, em empresas que objetivam apenas o lucro e o capital.

O mais importante, no entanto, é a seleção de candidatos adequados. Os gestores cooperativistas devem ser recrutados entre pessoas com uma vocação para servir a comunidade. O modelo do líder que serve à sua comunidade é apropriado para o tipo de personalidade e valor pessoal que as cooperativas precisam para evoluir e apoiar os seus procedimentos de seleção de gestores cooperativistas.

A respeito, podem ser feitas algumas considerações e recomendações, como o estabelecimento de uma associação profissional internacional com agências nacionais, a adoção de um estatuto universal para a gestão cooperativista, o desenvolvimento de um código de conduta profissional para os gestores cooperativistas, o desenvolvimento de uma estratégia de recrutamento para localizar pessoas com vocação para prática da gestão cooperativista, o estabelecimento de mais programas de desenvolvimento de gestores cooperativistas como porta de entrada e contribuição para a aprendizagem e o

desenvolvimento contínuos.

Precisa-se de uma governança, cultura, e processo bastante sólidos para manter a identidade cooperativa, suficientemente flexível para adaptar-se e/ou resistir ao mercado competitivo, à fragmentação da sociedade pós-moderna e ao impacto negativo da tecnologia.

As cooperativas poderão alcançar níveis de sofisticação, pois podem obter economias suficientes para viabilizar a aplicação da ciência e das tecnologias de ponta. Uma vez que estejam em condição de igualdade tecnológica em relação à concorrência, as cooperativas poderão superá-las por meio da transparência e da integridade do propósito cooperativista. Pois, como insistem os especialistas em ética é o caráter humanístico e até mesmo o propósito criativo das cooperativas que devem ser enfatizados e promovidos.

Até que as cooperativas desenvolvam uma cultura de gestão baseada naquele propósito, os processos cooperativistas, seus objetivos e a sua governança estarão não apenas em risco, mas também perdendo aquilo que é a sua principal vantagem competitiva no mercado. Em suma, essas organizações poderão fracassar sem a mobilização do capital humano e do conhecimento que estão, potencialmente, a sua disposição. Assim, um processo de Gestão Cooperativista de Capital Social é de fundamental importância.

Referências

- NETO, S. B. 2001. Capital social, governança e desenvolvimento da agricultura: um ensaio analítico. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DOS NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, III*, Ribeirão Preto, 2001. *Anais...* Ribeirão Preto.
- NETO, S. B. 2004. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, 48:225-241.
- NETO, S. B. 2005. Cooperativas agropecuárias no estado de São Paulo: uma análise da evolução na década de 90. *Informações Econômicas*, 35(8):1-11.
- NETO, S. B. 2007. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 45(1):119-138.
- BRAVERMAN, H. 1974. *Scientific management, labour and monopoly capital*: Monthly Review Press. 465 p.
- BULLETIN OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. 1993. Thoughts on a new development model for the community. Growth, competitiveness, employment. The Challenges and ways forward into the 21st century. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias, Suplemento 6 /93.

- COLEMAN, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, **94**: S95-S120.
- CO-OPERATIVE COMMISSION. 2001. The Co-operative Advantage. Creating a Successful Family of Co-operative Businesses: Co-operative Commission. Disponível em: www.cooperativecommission.org.uk.
- COOPERATIVE SYNDICATE. 1994. Report of the Corporate Governance Working Group: Manchester, (mimeo)
- COOPERATIVE SYNDICATE. 1995. Corporate Governance. Code of Best Practice. Manchester, (mimeo)
- CO-OPERATIVE UNION. 1994. Report of the Corporate Governance Working Group Manchester, Co-operative Union Ltda. (mimeo)
- DAVIS, P. 1995. Cooperative management and cooperative purpose. Values, principles and objectives for cooperatives into the Twenty First Century. Leicester University Management Centre Discussion Paper No 1/95. (mimeo)
- DAVIS, P. 1996. Towards a value based management culture for membership based organizations. *Journal of Cooperative Studies*, **29**(1/86): 93-111.
- DAVIS, P. 1997. Content and form in management development for cooperatives. *Journal of Cooperative Studies*, **29**(3/88)93-111.
- DAVIS, P. 1999. *Managing The Cooperative Difference*. Geneve, International Labor Organization.
- DAVIS, P. 2004. *Human Resource Management in Cooperatives. Theory Process and Practice*. Geneve, International Labor Organization.
- DAVIS, P.; DONALDSON, J. 1998. *Cooperative Management. A philosophy for business*. New Harmony Press, 154 p.
- GLAESER, E. L.; LAIBSON, D.; SACERDOTE, B. 2001. The Economic Approach to Social Capital. Discussion Paper Number 1916. Cambridge, Harvard University.
- GUILLEN, M. F. 1994. *Models of Management*. Chicago, Chicago University Press, 424 p.
- JOHNSON, G. 1985. Corporate strategy and strategic management. In: AUTOR, *Introducing Management*. Penguin.
- MILANI, C. 2003. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: CONFERÊNCIA REGIONAL ISTR-LAC, IV, San Jose, Costa Rica, 2003. *Anais...* Disponível em: <http://www.acceso.or.cr/istr/Memorial1/temas/ponencias/panel-1/CarlosMilani-p.pdf>, acesso em: 10/11/2003.
- MUNKNER, H. 2000. Corporate governance in German cooperatives – What happened to

Co-op Dortmund? *Review of International Co-operation*, **92-93**(4/99): 499.

NIELSEN, H. H. 2000. The fusion processo of the Danish milk cooperatives. *In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DE COOPERATIVAS, II*, Ribeirão Preto, 2000. Anais... Ribeirão Preto.

OCB-ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. 2007. *Manual de governança corporativa*: Brasília, OCB, (mimeo)

PERES, F. C. 2000. Capital Social: a nova estrela do crescimento econômico. *Preços Agrícolas*, **163**:6-9.

PUTNAM, R. 1996. *Comunidade e Democracia: A experiência da Itália moderna*. São Paulo, FGV, 260 p.

STEPHENSON, T. 1994. Power in Governance. *Journal of Cooperative Studies*. **81**.