



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS**

**MENSURAÇÃO DA GOVERNANÇA EM  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: Proposta de  
um modelo desenvolvido a partir do *EVA*<sup>®</sup>**

**LUIZ MAURICIO DE FARIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS**

**CAMPO GRANDE/MS  
MAIO/2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS**

**MENSURAÇÃO DA GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS: Proposta de um modelo desenvolvido a partir do  
EVA<sup>®</sup>**

**Luiz Mauricio de Faria**

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Cícero Antônio Oliveira Tredezini**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS**

**PUBLICAÇÃO: NÚMERO DA DISSERTAÇÃO/TESE/2005**

**CAMPO GRANDE/MS  
MAIO/2005**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS**

**MENSURAÇÃO DA GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS: Proposta de um modelo desenvolvido a partir do  
EVA<sup>®</sup>**

**Luiz Mauricio de Faria**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO MULTIINSTITUCIONAL EM AGRONEGÓCIOS  
(CONSÓRCIO ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO  
SUL, UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E A UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
GOIAS), COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM AGRONEGÓCIOS NA ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO DE GESTÃO, COORDENAÇÃO E COMPETITIVIDADE  
DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS.**

**APROVADA POR:**

---

**Prof. Dr. Cícero Antônio O. Tredezini (UFMS)  
E-mail: tredezini@nin.ufms.br**

---

**Prof. Dr. Leonardo Francisco F. Neto, (UFMS)  
E-mail: lffneto@nin.ufms.br**

---

**Prof. Dr. André Lurciton Costa (FEA-USP/RP)  
E-mail: alcosta@usp.br**

**CAMPO GRANDE/MS, 13 de maio de 2005.**

Faria, Luiz Mauricio

Mensuração da Governança em Cooperativas Agropecuárias: Proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA<sup>®</sup>/ Luiz Mauricio de Faria; orientação de Cícero Antônio Oliveira Tredezini. – Campo Grande, 2005.

131p.: il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Departamento de Economia e Administração, 2005.

1. Governança. 2. Agency. 3. Cooperativismo. 4. Economia dos Custos de Transação. I. Tredezini, C. II. Título.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

FARIA, L. M. **Mensuração da Governança em Cooperativas Agropecuárias: Proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA<sup>®</sup>**. Campo Grande: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal do Mato Grosso do sul, 2005, 131p. Dissertação de Mestrado.

## CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Luiz Mauricio de Faria

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO: Mensuração da Governança em Cooperativas Agropecuárias: Proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA<sup>®</sup>.

GRAU: Mestre ANO: 2005

Concede-se a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado e assim como para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. Ao autor reserva-se a outros direitos de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

---

Luiz Mauricio de Faria

542.544.501-68

Rua Majorico Lima, 122.

79051-070 – Campo Grande/MS – Brasil.

(067)341-3938 – lmfaria@ucbd.br

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho às pessoas que compartilharam essa jornada...

- Ao Júlio Mendonça (*in memoriam*), o nosso "juju coração", que nos deixou tão cedo, que com a sua delicadeza e senso de humor contagiava a todos. Seu companheirismo ficou gravado na minha memória em duas passagens: ao acompanhar-me no dia do resultado da seleção deste mestrado e a última vez que o vi, quando escrevia esta dissertação. Aproveito este espaço para declarar o meu amor de primo a ele, pois pessoalmente, nunca o fiz.
- A Eda, minha mãe, mulher lutadora e de fibra como poucos, que manteve a unidade familiar e foi apoio nos momentos difíceis. A educadora que me iniciou no hábito da leitura, e transmitiu-me o gosto pela educação.
- Ao Maurício, meu pai, que anos atrás me incentivou a voar e conhecer outras paradas, dando-me a oportunidade de fazer novas amizades, que cultivo até hoje. Recentemente, seu desprendimento tem diminuído e, ao ouvir que partirei novamente, fica em silêncio. Essa é a sua essência, porque quando eu não desejava partir, ele queria, agora que desejo ir, ele não me incentiva.
- A Giuliana, minha irmã, que quando não havia caminhos, à sua maneira, apontou-me um. A companheira, incentivadora, chefe, colega de trabalho e acima de tudo minha "maninha".
- Finalmente, aos demais familiares e amigos que compartilharam momentos bons e ruins, fáceis e difíceis, e compreenderam minhas ausências e omissões.

## AGRADECIMENTOS

- Ao meu orientador, Prof. Dr. Cícero Antônio Oliveira Tredezini, que com sua visão acadêmica e desprendimento, deu-me liberdade de escolha, permitindo que eu construísse meu objeto de estudo. Além disso, suas correções, comentários e questionamento pontuais, geraram conflitos construtivos, que proporcionaram *insights* essenciais ao foco deste trabalho.
- Ao Departamento de Economia e Administração da UFMS, principalmente os seus professores, que muito me ensinaram, e aos seus funcionários, que sempre estiveram à disposição, apesar das limitações inerentes à função pública.
- Ao Estado, por ter-me proporcionado 11 anos de educação gratuita de qualidade, sendo quatro no ensino fundamental, cinco anos de graduação na FEA-USP/RP e dois anos de pós-graduação na UFMS. Desejo que outros tenham acesso à educação gratuita de qualidade, além disso, tentarei retribuir esse benefício concedido pela sociedade.
- Ao Juliano Merlotto, meu amigo, colega de graduação, mente privilegiada, que contribuiu pontualmente neste trabalho.
- A Universidade Católica Dom Bosco, por ter-me aberto suas portas, permitindo o início das minhas atividades docentes.
- Finalmente, aos colegas de mestrado, pelo convívio intelectual e companheirismo.

*Sei que fazer o inconexo aclara as loucuras.*

*Sou formado em desencontros.*

*A sensatez me absurda.*

*Os delírios verbais me terapeutam.*

*Posso dar alegria ao esgoto (palavra aceita tudo)*

*(E sei de Baudelaire que passou muitos meses, tenso porque não encontrava um título para seus poemas).*

*Um título que harmonizasse os seus conflitos. Até que apareceu Flores do mal. A beleza e a dor. Essa antítese o acalmou.*

*As antíteses conçoçam.*

*(Manoel de Barros – Poeta pantaneiro)*



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Problemática e Relevância.....	12
1.2 Objetivos.....	15
<b>2. MÉTODO.....</b>	<b>27</b>
2.1 As Etapas da Pesquisa.....	24
2.2 Primeira etapa: pesquisa bibliográfica.....	25
2.3 Segunda etapa: validação empírica.....	25
<b>3. COOPERATIVISMO: das origens a Governança Cooperativa.....</b>	<b>27</b>
3.1 Cooperação, Cooperativismo e Cooperativa.....	27
3.2 Os Pioneiros de Rochdale.....	30
3.3 A utopia da cooperação.....	32
3.3.1 Robert Owen.....	33
3.3.2 François Marie Charles Fourier.....	34
3.3.3 Charles Gide.....	35
3.4 A doutrina cooperativista.....	36
3.4.1 Os princípios doutrinários do cooperativismo.....	41
3.4.2 Evolução dos princípios doutrinários.....	41
3.5 A doutrina e a Teoria Cooperativista.....	43
3.6 A Teoria Cooperativista.....	44
3.6.1 Teoria cooperativista neoclássica.....	45
3.6.2 Teoria de Muster.....	45
3.6.3 Críticas aos princípios de Rochdale.....	47
3.6.4 As Diferenças entre a empresa capitalista e a cooperativista.....	49
3.6.5 Desvantagens das cooperativas frente às empresas capitalistas.....	50
3.6.6 Vantagens das cooperativas frente às empresas capitalistas.....	51
3.7 O Cooperativismo Agropecuário.....	52
3.7.1 O cooperativismo no Brasil.....	52
3.7.2 O cooperativismo agropecuário no Brasil.....	55
3.8 O Papel de Intermediação das cooperativas agropecuárias.....	59
3.9 A dupla dimensão das cooperativas agropecuárias.....	60
3.10 O potencial coordenador da cadeia produtiva.....	60
3.11 A Governança Cooperativa.....	63
3.11.1 O imperativo da eficiência econômica.....	64
3.11.2 A eficiência e a governança cooperativa.....	65
3.11.3 O risco de descaracterização das cooperativas.....	67
<b>4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A TEORIA DE AGENCY.....</b>	<b>69</b>
4.1 A Nova Economia Institucional.....	71
4.2 Conceitos Centrais.....	73
4.2.1 Os custos de transação.....	73
4.2.2 Assimetrias de informação.....	74
4.3 Pressupostos Comportamentais.....	76
4.3.1 Racionalidade limitada.....	76
4.3.2 Oportunismo.....	77
4.4 Dimensão das Transações.....	78

4.4.1	Especificidade dos ativos.....	79
4.4.2	Frequência.....	80
4.4.3	Incerteza.....	81
4.5	As Instituições e seus níveis analíticos.....	82
4.6	Contratos incompletos.....	84
4.6.1	Grossman & Hart.....	84
4.6.2	Aghion & Tirole.....	85
4.7	A Teoria de <i>Agency</i> .....	87
<b>5.</b>	<b>MODELO DE MENSURAÇÃO DA GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS.....</b>	<b>92</b>
5.1	Análise Estrutural Discreta Comparada.....	93
5.2	Dimensionalizando as formas de governança.....	95
5.3	Modelos Explicativos das Formas de Governança.....	97
5.3.1	Modelo heurístico.....	97
5.3.2	Modelo reduzido.....	101
5.4	<i>EVA</i> <sup>®</sup> - <i>Economic Value Added</i> .....	105
5.4.1	Como chegar ao <i>EVA</i> <sup>®</sup> .....	106
5.4.2	Os quatro pelares do <i>EVA</i> <sup>®</sup> .....	108
5.5	Mensurando a governança Cooperativa.....	110
5.6	Aplicando a metodologia: estudo de caso na COOASGO.....	117
5.6.1	Histórico.....	118
5.6.2	A governança cooperativa da COOASGO.....	119
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>124</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>130</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
<b>Capítulo 3</b>	
3.1	Princípios doutrinários expressos nos estatutos de Rochdale..... 40
3.2	Evolução dos princípios doutrinários do cooperativismo..... 42
3.3	Princípios cooperativistas e valores..... 43
3.4	Autores cooperativistas neoclássicos e suas contribuições..... 45
3.5	Comparativo entre empresas de capital abertas e cooperativas..... 49
3.6	Números de cooperativas brasileiras por ramo..... 54
3.7	Quantidade de empregados em cooperativas por ramos..... 55
3.8	Participação das cooperativas na produção agrícola brasileira..... 56
3.9	Cooperativas por regiões brasileiras..... 57
3.10	Número de cooperativas por regiões..... 57
3.11	Número de empregados em cooperativas por ramo..... 58
<b>Capítulo 4</b>	
4.1	Esquema de três níveis de Williamson..... 83
<b>Capítulo 5</b>	
5.1	Custos de Governança comparativos..... 98
5.2	Custos de Produção e de Transação..... 100
5.3	Custos de Governança e Especificidade dos Ativos..... 103
5.4	A formação do valor econômico adicionado..... 107
5.5	Os quatro pilares do <i>EVA</i> <sup>®</sup> ..... 109
5.6	Mensuração da Governança Cooperativa..... 111
5.7	Desequilíbrio tipo 01 no ato cooperativo..... 113
5.8	Desequilíbrio tipo 02 no ato cooperativo..... 114
5.9	Avaliação da governança cooperativa ao longo de três anos..... 116
5.10	Avaliação da governança cooperativa em um grupo de cooperativas..... 117
5.11	Avaliação da governança cooperativa da COOASGO..... 122

**ÍNDICE DE TABELAS**

<b>Tabela</b>		<b>Página</b>
<b>Capítulo 3</b>		
3.1	Situação mundial das cooperativas agropecuárias de 90-94	50
<b>Capítulo 5</b>		
5.1	Cálculo do <i>EVA</i> <sup>®</sup> da COOASGO	121
5.2	O <i>EVA</i> <sup>®</sup> e as Sobras Distribuídas pela COOASGO	121

## RESUMO

As cooperativas agropecuárias estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, além disso, possuem aspectos doutrinários e culturais que trazem a dimensão social para sua gestão. A governança cooperativa ocorre na medida em que os gestores equilibram estas duas dimensões, ou seja, o desempenho econômico e o social. Alguns estudos concluíram que existe uma correlação entre o desempenho econômico e o social, dessa forma, as cooperativas mais lucrativas são as que têm melhor desempenho social e doutrinário. A gestão em cooperativas agropecuárias torna-se mais complexa na medida em que inserimos os direitos de propriedade, pois, muitas vezes, a figura do proprietário e do gestor se confunde na mesma pessoa, acentuando os custos de *agency*. Os cooperados têm menos informação sobre a cooperativa e das ações dos gestores, portanto, será desenvolvida uma ferramenta que mensura a governança em cooperativas agropecuárias, relacionando o *EVA*<sup>®</sup> com as alocações das riquezas produzidas pela cooperativa, contribuindo para relação cooperativa-cooperado.

**Palavras-chave:** Governança corporativa, cooperativas agropecuárias, *EVA*<sup>®</sup>, custos de *agency*, assimetria de informação e eficiência econômica.

## ABSTRACT

The agricultural cooperatives are inserted into a highly competitive context and have doctrinal and cultural aspects which bring a social dimension to their management. The cooperative governance occurs in proportion to the equilibrium of two dimensions by the managers: economic performance and the social one. Some studies have concluded that there is a correlation between social and economic performance. In this way, cooperatives with best social and doctrinal performance are the most profitable one. The agribusiness cooperative management becomes more complex in proportion to property rights insertion, as many times the owner and manager image is confounded in the same person, accentuating the agency costs. In such case, the cooperators have less information about the manager's actions and the cooperative. Therefore an instrument for measuring the agricultural cooperative governance has been developed, associating the *EVA*<sup>®</sup> with the destination of the richness produced by the cooperative, that contributes to the relationship between cooperative and cooperators.

**Keywords:** cooperative governance, agribusiness cooperatives, *EVA*<sup>®</sup>, agency costs, asymmetry of information and economic efficiency.

## 1. INTRODUÇÃO

Os empreendimentos humanos podem ser divididos em os que possuem uma finalidade econômica de um lado e, de outro, os que possuem objetivos sociais. O primeiro pode ser representado pelas empresas privadas e públicas com fins lucrativos, o segundo, pelas organizações não governamentais e demais entidades do terceiro setor.

As cooperativas estão entre esses dois extremos, pois necessitam de desempenho econômico e social condizente com as expectativas de seus cooperados.

Apesar de não objetivarem lucros<sup>1</sup>, as cooperativas agropecuárias operam no mesmo ambiente competitivo das empresas capitalistas, necessitando para sua sustentabilidade, a geração de excedentes econômicos e sua distribuição aos cooperados.

Sabe-se que o ambiente empresarial tem passado por transformações: aumento da concorrência, globalização econômica, revolução tecnológica, mudanças institucionais e crescente importância na ética empresarial. Nesta dissertação não serão aprofundadas estas questões, entretanto, servirão de pano de fundo, pois tais alterações exigem novas posturas das organizações.

Esta nova realidade do ambiente de negócios impacta nas organizações que neles estão inseridas, exigindo das mesmas, inovações, reestruturações, fusões e estratégias empresariais focadas no mercado. Dentro desse contexto, a competitividade e a agregação de valor têm sido a tônica para as empresas, não sendo diferente com as cooperativas agropecuárias.

Em suma, essas transformações atingem todos os setores empresariais, inclusive o ambiente do agronegócio, exigindo maior eficiência das estruturas agroindustriais.

---

<sup>1</sup> Para Pinho (1965) o cooperativismo nem sempre consegue abolir o lucro, apenas muda a terminologia empregando “sobras líquidas”.

Para Bialoskorski Neto & Chaddad (2002) estas mudanças exigem do setor agro-industrial, tanto uma eficiência microeconômica da sua planta produtiva, como também em nível de coordenação<sup>2</sup> e governança<sup>3</sup> das suas relações.

Segundo os mesmos autores, as cooperativas, como as firmas, são formas interessantes de coordenação da atividade ao longo da cadeia produtiva. Dessa forma, a sua competitividade será resultado de ganhos de eficiência e de coordenação.

Assim, além de plantas e canais de distribuições eficientes, será necessário entender a sua governança, sob a ótica dos direitos de propriedade e dos custos de transação.

Para Santos (2003) a transformação nos ambiente de negócios têm causado conflitos nas diversas questões que tocam no *core*<sup>4</sup> da existência das cooperativas, ou seja, causam impactos nos seus princípios essenciais; exigindo muitas vezes, posturas diferentes daquelas definidas em seus princípios e doutrina cooperativa.

Nesta dicotomia entre eficiência econômica e razões sociais, Santos (2003) afirma que as cooperativas motivadas pelas alterações ambientais, podem escolher caminhos opostos e perigosos:

- a) o desenvolvimento de estratégias para empresa enquanto processadora, esquecendo-se de aspectos básicos das cooperativas, relegando à segundo plano os interesses básicos dos cooperados;
- b) a busca da manutenção dos aspectos tradicionais, negando, enquanto empresa processadora, a necessidade de mudar fundamentalmente suas estratégias; dessa forma, arriscando sua sobrevivência em um ambiente altamente competitivo.

A dupla dimensão das cooperativas é:

---

<sup>2</sup> Entende-se por coordenação a organização das atividades produtivas e administrativas das cooperativas agropecuárias, visando à redução dos seus custos de produção e de transação.

<sup>3</sup> Neste estudo considera-se a visão de Sykuta & Cook (2002) em que a Governança representa uma gestão eficaz, ou seja, que atinja os objetivos sociais, ligados à doutrina e origens do cooperativismo, e os objetivos de eficiência econômica, relacionados à competitividade e resultados econômicos positivos.

<sup>4</sup> Este conceito está relacionado com a razão da existência, ou seja, operar de acordo com os princípios doutrinários das cooperativas, que remontam aos Pioneiros de Rochdale.



O empreendimento cooperativo apresenta duas dimensões distintas e, muitas vezes, conflitantes, que são, respectivamente, o foco de mercado, da lógica econômica de maximização dos resultados, de um lado; e o foco da sociedade, do cooperante, da fidelidade contratual, da ética de negócios, da transparência e do desenvolvimento, com distribuição de renda, de outro, de forma a elevar a riqueza e o bem estar do associado (BIALOSKORSKI NETO, 2002, p.1).

Os empreendimentos cooperativos devem pautar sua gestão nestas duas dimensões, sendo que, o equilíbrio entre elas, proporcionará uma estrutura de governança eficaz na cooperativa, resultando na melhor coordenação entre cooperativa e cooperado, como citado por Sykuta e Cook (2001).

Estes conflitos inerentes às cooperativas fazem, surgir à necessidade de estratégias que completem os princípios organizacionais das cooperativas e as necessidades de ampliarem as suas possibilidades de ação em um mercado altamente competitivo (SILVA, 2003). Com isso, tornam-se essenciais métodos que contribuam e apoiem estas estratégias.

A mensuração da governança em cooperativas agropecuárias surge devido a especificidade que esta forma organizacional possui, resultante da necessidade de eficiência econômica e social, buscando a melhoria da relação entre a cooperativa e o cooperado, aumentando a sua eficiência frente à governança via mercado e a integração vertical pura.

Colocado de outra maneira, a mensuração da governança reduz os custos de *agency*<sup>5</sup> nas cooperativas, pois aumenta o nível informacional da relação com o cooperado; diminuindo o espaço ao oportunismo dos cooperados. Dessa forma, o cooperado tende a entregar sua produção à cooperativa mesmo que o mercado esteja praticando preços melhores.

É importante ressaltar que, a coordenação eficaz nas cooperativas agropecuárias, além de colocar o empreendimento em sintonia com as suas bases filosóficas, gera vantagens reais ao produtor associado.

Portanto, faz-se necessário informar aos cooperados os destinos das sobras líquidas da cooperativa. Assim, pode-se demonstrar o equilíbrio ou

---

<sup>5</sup> A teoria de *Agency* será abordada com maior profundidade na seção 4.6 desta dissertação.

desequilíbrio entre cooperativa e cooperado e, se desejar, buscar o equilíbrio da relação que aqui é denominada governança cooperativa.

Para Sykuta e Cook (2001) essas duas dimensões, quando coordenadas eficientemente, são responsáveis por estabelecer uma vantagem significativa da governança efetuada pelas sociedades cooperativas com seus associados, fornecedores e consumidores; o que proporciona, não só uma melhor coordenação, mas constitui uma verdadeira vantagem nas sociedades orientadas para o produtor rural, quando comparadas com as sociedades orientadas simplesmente para o investidor.

Em suma, a dupla dimensão e a governança eficaz das cooperativas traz consigo toda uma problemática que será apresentada a seguir.

### **1.1 Problemática e Relevância**

As cooperativas surgem para coordenar as transações dos cooperados com o mercado, assim estão entre eles, possuindo um papel de intermediação<sup>6</sup> e de coordenação.

Mais especificamente, as cooperativas surgem quando diversas unidades econômicas (produtores rurais) percebem que é mais custoso para cada um desenvolver certa atividade individualmente, assim ele se congregam, criando entidade administrativa, transferindo algumas atividades a esta organização.

As economias cooperativas surgem desta sinergia entre as entidades econômicas autônomas. Portanto, as cooperativas ficam entre os cooperados, de um lado, e o mercado de outro, aparecendo como estruturas intermediárias (BIALOSKORSKI NETO, 2001b, p. 629).

Apesar deste papel de intermediação entre os cooperados e o mercado, as cooperativas não possuem autonomia e independência econômica em relação aos seus membros, como as sociedades de capital. Assim, devido à posição de intermediária, exige-se que a mesma satisfaça as necessidades econômicas particulares dos cooperados.

---

<sup>6</sup> Uma definição mais precisa do papel de intermediação das cooperativas agropecuária é apresentada na seção 3.8 desta dissertação.

A posição de coordenadora e a necessidade de satisfazer as necessidades econômicas trazem problemas de gestão a médio e longo prazo, pois os cooperados exigem que os benefícios sejam transferidos no curto prazo, entretanto, as cooperativas agropecuárias, como qualquer firma, necessitam de um prazo de maturação de seus investimentos, tendo necessidades econômicas de médio e longo prazo.

Esse desencaixe traz consigo dificuldades na sua gestão, acentuando os seus custos de transação, diminuindo sua competitividade frente às outras formas de governança.

O problema se agrava quando o mercado está comprador, ou seja, está pagando mais que a cooperativa pela produção do cooperado. Nesse contexto de curto prazo, é mais lucrativo para o cooperado entregar sua produção ao mercado.

No entanto, o mercado está momentaneamente pagando mais pela produção, pois há um desequilíbrio temporário entre oferta e demanda que no médio e longo prazo poderá ser equilibrado, reduzindo os preços pagos ao produtor.

Com o cooperado entregando sua produção ao mercado, tem-se uma atitude oportunista que prejudica a coordenação e a competitividade de médio e longo prazo da cooperativa, e indiretamente a do produtor cooperado.

Para diminuir esses comportamentos oportunistas, deve-se fortalecer o relacionamento entre a cooperativa e o cooperado, aumentando a confiança na nesta relação. Para tanto, é necessário passar de uma visão imediatista, de curto prazo, para uma estratégica, de médio e longo prazo.

A quebra desse paradigma não é simples, pois exige uma mudança no modo dos produtores cooperados encararem a cooperativa em que estão associados. Então, será necessário alterar suas expectativas econômicas, principalmente, no que tange a questão temporal e alocativa dos recursos econômicos gerados pela cooperativa.

A alteração temporal dá-se quando os cooperados passam a entender os riscos de negociar diretamente com o mercado apesar dos preços melhores no

curto prazo, pois, se hoje o mercado está comprador, poderá não estar no futuro. Portanto, no longo prazo, os produtores estariam expostos as oscilações mercadológicas e, conseqüentemente, sujeitos as variações de suas receitas, trazendo mais riscos a sua atividade.

No que tange às questões alocativas, no cenário de mercado comprador, a cooperativa é que deveria absorver os resultados econômicos gerados pelos melhores preços momentâneos. Cabe a cooperativa, explicar que esta situação trará melhores resultados econômicos, gerando maiores sobras líquidas. Portanto, a cooperativa poderá repassá-las ou reinvesti-las, decisão que será tomada pelos cooperados na Assembléia Geral Ordinária (AGO).

Diante do acima exposto, quando o cooperado entrega sua produção à cooperativa estará renunciando um lucro de curto prazo, para um retorno de médio e longo prazo através do recebimento das sobras líquidas distribuídas ou do fortalecimento da cooperativa por meio do reinvestimento destas sobras. Assim, deve-se passar de uma visão individualista e momentânea, para uma associativa, estratégica e de fomento da cooperativa em que está associado.

Para Bialoskorski Neto (2001b, p. 629) as relações econômicas entre cooperados e sua empresa são caracterizadas como “ato cooperativo”, e não como “ato comercial”, como reconhece a própria Constituição brasileira.

A dificuldade de balancear a gestão das cooperativas agropecuárias é imensa e, causada pela dicotomia entre eficiência econômica e princípios doutrinários. Este problema é acentuado quando acrescentamos os direitos de propriedade em nossa análise. Como podemos evidenciar no comentário elucidativo de Machado et al.

Em geral nas cooperativas brasileiras não existe a separação de propriedade e controle, e na maior parte dos casos os dirigentes são associados, o que pode levar a maior dificuldade de gestão na medida em que aumenta a complexidade dos negócios nos quais a cooperativa está envolvida. (MACHADO et al., 2002, p.2)

Como citado acima, no Brasil os problemas relacionados aos direitos de propriedade em cooperativas surgem devido à legislação vigente.

Esta peculiaridade das cooperativas agrava o problema da gestão, pois os cooperados assumem muitas vezes o papel de principal (dono do negócio) e de agente (gestor do empreendimento).

Para Zylbersztajn (1994), nas empresas de capital aberto, o risco de uma *takeover*<sup>7</sup> ou uma alteração no corpo gerencial funciona como incentivo ao alinhamento das ações dos gestores com os desejos dos proprietários do capital.

O mesmo autor prossegue destacando que no caso das cooperativas, tal incentivo é pouco relevante, pois em geral as mudanças de controle das cooperativas são incomuns.

Além disso, o monitoramento do agente pelo principal é muito tênue, pois os direitos de propriedade sobre os resíduos (sobras líquidas) tendem a serem dispersos, pois todos os cooperados são sócios.

Para Machado et al. (2002, p.9) a questão da definição do custo de oportunidade em relação às sobras dos exercícios em novos investimentos, tornará a monitoramento do agente pelo principal tênue. Para este autor, a decisão da alocação das sobras em investimentos deveria tomar por base o custo de oportunidade deste capital para o cooperado, sendo que nas cooperativas agropecuárias tal custo aproxima-se de zero, levando os gestores a aceitarem projetos com taxas de retornos baixas.

A questão da alocação ineficiente das sobras, dos direitos de propriedade e a não separação da propriedade de gestão inserem o problema de *agency*<sup>8</sup> na gestão das cooperativas, pois nas mesmas, o monitoramento do agente pelo principal é fraco. Além disso, o custo de oportunidade pode estar presente no cálculo do *EVA*<sup>®</sup> (*Economic Value Added*)<sup>9</sup> que é usado no modelo de mensuração da governança cooperativa desenvolvida nesta dissertação.

---

<sup>7</sup> Na literatura este termo designa uma aquisição hostil, portanto, a possibilidade da mesma induz seus gestores a um desempenho que satisfaça o mercado, servido como mecanismo de controle do desempenho dos gestores.

<sup>8</sup> Traduz-se por vezes o problema de *agency* como “problema de agência”. No entanto, por ser o termo consagrado na literatura e comunidade financeira, manteremos ao longo do texto o termo em inglês (*agency*).

<sup>9</sup> O *EVA*<sup>®</sup> é uma marca registrada de Stern Stewart & Co. e é apresentado no tópico 5.4 desta dissertação.

O relacionamento do gestor com o cooperado é afetado pela assimetria de informações<sup>10</sup>, ou seja, o principal não tem todas as informações necessárias para monitorar o desempenho do agente, neste caso, o gestor da cooperativa.

Segundo Arrow (1991), os problemas na relação agente-principal são de dois tipos: “informação obscura” (*hidden information*) e “ação obscura” (*hidden action*).

O primeiro também denominado “seleção adversa”, em que o problema está na dificuldade que o principal tem, pois não consegue verificar se o agente está usando a informação adquirida em favor dos interesses do principal.

O segundo problema, designado como “risco moral”, relaciona-se com as decisões tomadas pelo agente.

Para Menegário (2000, p.76) citando Salanié (1997) a existência de risco moral está associada a três fatores: o agente toma decisões que afetam a sua utilidade e a do principal; o principal, por sua vez, observa somente o resultado, um sinal imperfeito da decisão tomada pelo agente; a decisão que o agente escolheria tomar espontaneamente não é a pareto-ótima.

Como as ações do agente não são observáveis e o principal não pode obrigá-lo, restando duas opções não excluendentes (Salanié, 1997):

- a) manter um constante e eficiente monitoramento dos esforços do agente;
- b) influenciar a escolha de uma decisão tomada pelo agente, condicionando sua utilidade à única variável: o resultado.

Segundo Menegário (2000, p.77) a dificuldade em influenciar a escolha decisória em cooperativas agropecuárias, decorre da sua natureza de prestação de serviços aos seus cooperados, além disso, a sua mensuração é extremamente difícil, dessa forma, o principal deve centrar sua ação no monitoramento das atividades do agente.

O mesmo autor cita que em cooperativas, a AGO é uma das opções que o principal tem para monitorar o agente. Sendo que durante tal foro são discutidos os aspectos relevantes da administração da empresa.

---

<sup>10</sup> Este conceito está relacionado com a diferença no nível de informações entre o principal e o agente, gerando custos de *agency*.

Diante das considerações até aqui expostas, será desenvolvido um modelo que tem por objetivo a redução da assimetria de informações entre o principal e o agente, reduzindo os custos de *agency* nas cooperativas agropecuárias, tornando este arranjo institucional mais eficiente frente à governança via mercado e a integração vertical pura.

O modelo buscará mensurar a governança cooperativa na COOASGO – Cooperativa Agropecuária de São Gabriel do Oeste. A idéia central está no equilíbrio entre o *EVA*<sup>®</sup> e as sobras líquidas efetivamente distribuídas aos cooperados, ou seja, a governança cooperativa ocorre quando o *EVA*<sup>®</sup>, que considera a remuneração dos capitais de terceiros e o próprio, é todo repassado aos cooperados.

Vale ressaltar que esta metodologia tem propósito gerencial e estratégico, portanto, desconsidera o lucro contábil, ou seja, as sobras, e utiliza o *EVA*<sup>®</sup>, que considera o custo do capital próprio ou o custo de oportunidade dos cooperados no seu cálculo. Entretanto, para não distanciar-se da legislação vigente, será adotada para o cálculo do *EVA*<sup>®</sup>, a remuneração exigida por lei, que é de 12% ao ano.

A escolha da COOASGO, por sua vez, deveu-se a fatores primordiais para o desenvolvimento da pesquisa:

- 1) A concentração do estudo em uma Cooperativa deve-se ao fato de a Governança ser um termo complexo e que envolve fatores de difícil mensuração, tais como: relação cooperativa cooperado e comportamento dos gestores;
- 2) Devido às características citadas, necessitou-se de um aprofundamento na busca do conhecimento das relações formais e informais de poder na cooperativa em estudo, demandando presença e contato direto com as pessoas envolvidas na gestão da cooperativa;
- 3) A acessibilidade às pessoas envolvidas e aos dados econômicos e financeiros da COOASGO foi primordial na escolha. Sendo que houve contato direto e pessoal com os responsáveis pela produção destes dados;

4) Como se buscou mensurar um construto<sup>11</sup>, a governança, ou seja, quantificar algo intangível, o acesso e a vivência da realidade da cooperativa, determinou a escolha da COOASGO como objeto de estudo desta dissertação.

Apesar da escolha de uma cooperativa de projeção nacional dar mais visibilidade ao estudo, a acessibilidade aos dados proporcionada pela COOASGO foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo, que se baseou em algumas vertentes aparentemente não agrupáveis, mas que enriquecem o estudo, pois de campos variados do conhecimento, conseguiu-se definir uma problemática e, além disso, estudá-la e aplicá-la à realidade da cooperativa pesquisada.

As vertentes que norteiam esta dissertação são:

- A compreensão dos princípios cooperativos e a sua adequação ao ambiente competitivo em que estão inseridas as cooperativas.
- A análise dos motivos que propiciam o surgimento de conflitos no ato cooperativo.
- A compreensão dos custos de *agency* que surgem na relação da cooperativa com os cooperados devido às assimetrias de informações.

As vertentes acima nortearam a compreensão da problemática, na medida em que proporcionou a construção de um objeto a ser estudado. Seguindo esta direção, a presente pesquisa persegue um objetivo genérico, que é estudar a COOASGO – Cooperativa Agropecuária de São Gabriel do Oeste, com ênfase na busca da coordenação das relações da cooperativa com os seus membros. Para tanto, a aplicação de um método surge como importante mecanismo de auxílio a redução dessas tensões, devido às informações nele contidas.

Assim, o objetivo central deste trabalho é o de desenvolver um método de mensuração da governança cooperativa. Persegue-se, portanto, a proposição de uma ferramenta que mensure o fluxo econômico gerado pela cooperativa e distribuído aos seus cooperados, ou seja, o fluxo de riqueza entre ambos.

---

<sup>11</sup> Segundo Cooper & Schindler (2003) é uma imagem ou idéia inventada especificamente para uma determinada pesquisa e/ou teoria. São construídos ao combinar conceitos simples, especialmente quando a idéia ou imagem que pretendemos transmitir não está diretamente sujeita a observação.



Para esta proposição, o estudo requer um levantamento bibliográfico relacionado com o problema a ser estudado. Para tal, o referencial analítico resgatará a origem do cooperativismo, sua evolução e novas configurações; a revisão da Economia dos Custos de Transações e seu desdobramento na Teoria dos Custos de *Agency*, além das questões relacionadas a separação de propriedade e controle.

Este estado da arte buscará demonstrar a necessidade de uma melhor coordenação entre agente e principal, vislumbrando uma governança eficaz nas cooperativas agropecuárias, equilibrando gestão econômica e princípios sociais do cooperativismo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O presente estudo tem por objetivo geral desenvolver um modelo de mensuração da governança cooperativa, reduzindo as assimetrias de informação e, conseqüentemente, os custos de agency do arranjo cooperativo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Apresentar um panorama do cooperativismo, desde as suas origens até a governança cooperativa;
- *Discutir algumas de algumas contribuições da Economia de Custos de Transação com ênfase na teoria de agency e direitos de propriedades na gestão de cooperativa agropecuárias;*
- Desenvolver de um modelo que mesure a governança em cooperativas agropecuárias, relacionando EVA<sup>®</sup> com as trocas econômicas entre a cooperativa e os cooperados.

## 2. MÉTODO

Aqui será apresentado o método e as técnicas de pesquisa que sustentam os argumentos desta dissertação. Enquanto o método refere-se aos procedimentos mais amplos, as técnicas são mais específicas, operacionalizando o método através do emprego de instrumentos adequados aos propósitos da pesquisa.

Será realizada uma Pesquisa Social Empírica de cunho qualitativo, através do método de estudo de casos, que para Yin (1990) é uma forma de fazer pesquisa social empírica, ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Nos estudos de casos busca-se uma análise em profundidade, obtendo-se até percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse (Campomar, 1991).

Para Lazzarini (1997) o estudo de caso é aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas e, e não estatísticas que possam contribuir a um referencial teórico.

O método de estudo de caso apresenta-se como o mais adequado a esta pesquisa, porque a problemática estudada é sustentada por um arcabouço teórico, a Nova Economia Institucional (NEI), que tem pouco rigor metodológico, pois se trata de uma teoria em construção, carecendo de validações empíricas, tendo um viés descritivo-comparativo.

Dessa forma, o estudo de caso assim como a NEI, busca considerar aspectos mais gerais do problema em estudo, exigindo uma abordagem mais contextual (Lazzarini, 1997), assim não se pretende aqui determinar a incidência de um dado fenômeno, ao contrário, busca-se compreender o problema em nível mais aprofundado.

Para Lazzarini (1997) esse método é hábil e sensível na análise de um fenômeno dentro de seu contexto mais amplo, em situações onde esta inserção traga reais benefícios à pesquisa.

Pode-se utilizar esta pesquisa qualitativa aqui desenvolvida como uma primeira etapa, pois a mesma fornece *insights* para futuras análises estatísticas, permitindo o teste de hipótese, e que serão apresentadas no final desta dissertação, na seção Considerações Finais e Recomendações.

Para obterem-se as proposições, foram realizadas várias pesquisas que estão apresentadas nos próximos capítulos. As etapas para o desenvolvimento desta dissertação estão sintetizadas abaixo.

## 2.1 As etapas desta pesquisa

1) Levantamento do referencial do Cooperativismo, partindo das origens doutrinárias até a governança cooperativa.



2) Pesquisa bibliográfica da Nova Economia Institucional, mais especificamente a Economia dos Custos de Transação e a Teoria de *Agency*.



3) Desenvolvimento de um modelo de mensuração da governança cooperativa, a partir dos modelos explicativos desenvolvidos por Williamson e amparados pela pesquisa bibliográfica desenvolvida e as peculiaridades de gestão das cooperativas agropecuárias.



4) Aplicação de um estudo de caso visando aplicar a metodologia desenvolvida nesta dissertação.



5) Considerações Finais e Recomendações.

## **2.2 A primeira etapa da pesquisa: a pesquisa bibliográfica**

Esta etapa teve um cunho exploratório que ajudou na construção da problemática a ser estudada, ou seja, contribuiu para a gênese da problemática.

Para tanto, visando compor o arcabouço teórico que sustenta os argumentos desta dissertação, procedeu-se a um levantamento da literatura de cooperativismo desde os pioneiros de Rochdale até as aplicações econômicas desenvolvidas mais recentemente. Também se buscou compreender a NEI e algumas de suas ramificações que ajudam a compreender a governança nas cooperativas agropecuárias.

O objetivo desta parte da pesquisa foi o de compreender o referencial teórico que sustenta as proposições do modelo aqui desenvolvido, além de permitir a construção do problema de estudo.

## **2.3 A segunda etapa da pesquisa: validação empírica**

Nesta etapa, buscou-se através das análises da etapa anterior, o desenvolvimento do modelo de mensuração da governança em cooperativas agropecuárias que tenta sintetizar a problemática estudada em uma construção gráfica. Na seqüência, o desenvolveu-se um estudo de caso na COOASGO, que buscou aplicar empiricamente o modelo à realidade da cooperativa estudada.

Foi desenvolvido um estudo de caso único, pois os problemas aqui estudados são recorrentes nas cooperativas brasileiras. A razão desta recorrência é que todas as cooperativas estão sujeitas a legislação vigente.

Portanto, a problemática aqui estudada é encontrada na maioria das cooperativas brasileira, conforme constatado por Crúzio (1999), ou seja, as restrições inerentes às cooperativas devido a legislação cooperativista brasileira.

Os dados foram coletados através da análise dos Demonstrativos Financeiros da Cooperativa e por meio de entrevistas semi-estruturadas com o gerente geral e o contador responsável pela elaboração dos dados contábeis.

Através da análise dos demonstrativos financeiros dos três últimos anos, obtiveram-se os números necessários para cálculo do *EVA*<sup>®</sup>.

Com as entrevistas, levantaram-se as sobras líquidas efetivamente distribuídas, as peculiaridades da cooperativa, as dificuldades enfrentadas pelos seus gestores e a suas expectativas frente às atitudes oportunistas dos cooperados.

Com o estudo de caso desenvolvido, pretendeu-se desenvolver um método de mensuração da governança da COOASGO, que estivesse de acordo com a sua realidade atual. Devido à necessidade de contextualização e de contemporaneidade, optou-se pelo método do estudo de caso.

### **3. COOPERATIVISMO: DAS ORIGENS A GOVERNANÇA COOPERATIVA**

O cooperativismo vem ganhando importância social e econômica em diversos países, sejam elas economias capitalistas ou socialistas. Acredita-se que esta forma de organização poderá trazer respostas ao desemprego e a competitividade aos seus membros.

Na visão de Rodrigues (1991, p.13) o cooperativismo pode atender algumas demandas que o estado deixará de atender devido à sua “falência”. Estes espaços vacantes com a saída do estado serão ocupados de alguma forma, cabendo à sociedade organizar-se para exercer a defesa de seus interesses.

Segundo Rodrigues (1991, p.14) o cooperativismo é o braço econômico da organização da sociedade, e como tal deverá ocupar uma importante parcela dos espaços cedidos pelos governos, seja no setor rural (desde a montagem de infraestrutura até a comercialização de produtos agrícolas), seja no setor urbano, onde créditos, consumo, trabalho e habitação terão grandes desafios.

Devido a esses fatores o estudo do cooperativismo, sua origem e doutrinas, os seus princípios e novos rumos, ganham importância, sendo que o interesse pelo assunto vem ganhando espaço nos mais diferentes setores da nossa sociedade.

#### **3.1 Cooperação, cooperativismo e cooperativas.**

Para iniciar a compreensão e o estudo do cooperativismo, deve-se primeiramente, estudar algumas noções fundamentais. Por exemplo, os vocábulos cooperação, cooperativismo e cooperativa não são sinônimos, embora alguns autores, empreguem como equivalentes (PINHO, 1977, P. 43).

Portanto, é necessária, para melhor compreensão do tema, a distinção desses termos em base etimológica e em seus aspectos sócio econômicos.

Etimologicamente, a origem desses vocábulos é do verbo cooperar, que significa operar juntamente com alguém. Em cooperação, encontra-se o sentido de ação de cooperar, prestação de auxílio para um fim comum. Já em

cooperativismo, o sufixo, denota sistema, doutrina e também estado, situação. Por fim, cooperativa significa a que coopera, havendo sido usada inicialmente como adjetivo em expressões, tais como “sociedade cooperativa” (PINHO, 1977, p. 44-45).

Do ponto de vista sociológico, a cooperação, segundo Pinho (1977, p.44) é uma forma de interação social e pode ser entendida como ação conjugada de indivíduos que procuram alcançar os mesmos objetivos.

A cooperação é um processo social importante, e acontece em diversos tipos e gradações, que vão das espontâneas à ajuda contratual, representadas pelas cooperativas. Para Pinho (1966, p.13) a cooperação, como ação conjugada entre pessoas, com um fim comum, é tão antiga como a vida humana.

A cooperação entre os homens remonta a mais remota Antigüidade, objetivando transpor obstáculos ou defender-se das intempéries, podendo se apresentar de maneira informal e formal. O primeiro caso verifica-se mais na zona rural, quando os vizinhos se reúnem em mutirão para preparar a terra e demais atividades.

O segundo caso aparece quando a ajuda obedece a estatutos previamente elaborados pelos membros cooperadores. Esta cooperação formal aparece em cooperativas, sindicatos e outras sociedades (PINHO, 1966, p.17).

Segundo Mladenatz (2003, p.17), o espírito cooperativo é profundamente humano, sendo encontrado em todas as sociedades, inclusive nas mais primitivas; e também em todas as épocas da vida da humanidade, nas formas de economias coletivas que se aproximam mais ou menos da forma cooperativa.

A cooperação formal dá origem às cooperativas, que para Lanneau, citado por Pinho (1977, p.16) condiciona o seu entendimento, não na natureza ou estado daqueles que se associam, mas nas forças que atuam sobre o agricultor, isto é, as pressões do meio ambiente. Dentro dessa visão, o associativismo aparece como uma resposta que visa eliminar essas tensões que atuam sobre o agricultor.

Esta busca de eliminação das pressões mercadológicas é definida por Bialoskorski Neto (2001b) como o papel agente de intermediação que as cooperativas agropecuárias desempenham.

Cooperativas de acordo com a Lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o sistema jurídico das sociedades cooperativas: As Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos seus associados.

A professora Diva Benevides Pinho, em seu livro *Que é Cooperativismo?* Conclui que as sociedades cooperativas ou simplesmente cooperativas são:

[...] sociedades de pessoas e não de capital, sem interesse lucrativo e com fins econômico-sociais. Sua organização se inspira nos chamados princípios dos pioneiros de Rochdale,... Adesão livre, gestão democrática, retorno proporcional às operações, neutralidade política, religiosa e étnica e desenvolvimento do ensino em todos seus graus... Que prestam os mais variados serviços a seus associados. (PINHO, 1966, p.35).

A cooperativa é resultado de uma cooperação formal. Ou seja, surge da cooperação determinada ex-ante por uma relação contratual, denominada estatuto.

A formalização da relação de cooperação liga o ato de cooperar com a algumas vertentes da Nova Economia Institucional (NEI), que discutem as relações contratuais entre agentes, e que serão abordadas nesta dissertação. Portanto, na visão institucionalista, a cooperativa é da mesma forma que a firma, um nexo de contratos.

Uma definição de cooperativas tendo como foco analítico a NEI é a de Zylbersztajn (2002, p.1) que coloca as cooperativas como arranjos amplamente difundidos por diferentes setores da economia, cuja característica comum é o de compartilhar os princípios fundamentais do cooperativismo.

Seguindo sua análise, o mesmo autor afirma que, as cooperativas são formas de governança particular e de adesão espontânea, que pode ser preterido dentre um conjunto de arranjos institucionais factíveis.



As ligações da teoria de cooperativismo e a NEI também são encontradas de maneira sublime em Pinho (1966, p.45) quando afirma que as sociedades cooperativas são tipos ideais de cooperação contratual, que no final do século XIX essas sociedades foram enquadradas no contexto de uma doutrina – a doutrina cooperativista ou cooperativismo.

### **3.2 Os pioneiros de rochdale**

Em novembro de 1843, em Rochdale, distrito de Lancashire, próximo a Manchester, na Inglaterra, 28 tecelões, após uma assembléia, decidiram constituir formalmente uma cooperativa, baseada em princípios claros e definida. A concretização ocorreu em 28 de dezembro de 1844, com a fundação da então denominada Rochdale Equitable Pioneers Society Limited.

O que influenciou o surgimento desta cooperativa foi os ideais de Owen, a revolução industrial e o liberalismo econômico.

Bialoskorski Neto (1994), afirma que Owen é considerado o pai do cooperativismo moderno, sendo que suas idéias aparecem nos estatutos dos pioneiros de Rochdale e vão compor a doutrina cooperativista.

Owen foi o primeiro a usar o vocábulo cooperação e, o usava como o antônimo de concorrência, termo esse relacionado ao liberalismo econômico da época.

A cooperação surgiu como uma opção para superar a miséria, ou seja, como uma alternativa para se tentar combater os baixos níveis de renda, os elevados custos da alimentação e real possibilidade de desemprego (MENEGÁRIO, 2000; BENATO, 1994; BIALOSKORSKI NETO, 1994 e PINHO, 1982).

Fora a cooperação, alternativas aos problemas enfrentados na época eram: a emigração, a proteção da lei dos indigentes e a abstinência de bebidas alcoólicas (considerado um sacrifício insano, pois era a única maneira de se aquecer nos rigorosos invernos ingleses). O curioso é que atualmente estas

opções são ponderadas por milhões de brasileiros excluídos, e que buscam a sua dignidade através do trabalho.

Esses pioneiros investindo uma libra iniciaram em dezembro de 1844, na Toad Lane (travessa do sapo), em Rochdale, um armazém para fornecer-lhes alimento. Esta associação cresceu ao longo do tempo, incorporando novas adesões, aumentou o seu capital e o volume de vendas.

Segundo Pinho (2004), apesar dos poucos recursos iniciais, os planos dos pioneiros, divulgados juntamente com seus Estatutos Sociais, eram grandiosos: A sociedade tem juntamente por fim realizar um benefício pecuniário e melhorar as condições domésticas e sociais de seus membros, mediante a economia de um capital formado por ações de uma libra esterlina.

Os objetivos dos pioneiros de Rochdale eram:

- 1) Abrir um armazém para a venda de gêneros alimentícios, vestuário, etc.; e
- 2) Comprar ou construir casa para os membros que quisessem se ajudar mutuamente; e
- 3) Fabricar artigos que os associados julgassem convenientes, para criar trabalho aos membros desempregados ou subempregados; e
- 4) Assim que possível, a sociedade organizaria a produção, a distribuição e a educação no seu próprio meio e com seus recursos, criando uma colônia autônoma em que todos os interesses seriam comuns.

Segundo Pinho (2004) os estatutos de *Rochdale* continham princípios, que posteriormente comporiam os fundamentos da doutrina cooperativa.

Esses princípios eram:

- 1) Administração da Sociedade mediante eleição dos representantes dos associados, em assembleias gerais;
- 2) Livre adesão e demissão dos sócios;
- 3) Direito de um voto, apenas, por associado – um homem, um voto;
- 4) Pagamento de juros limitados ao capital;
- 5) Distribuição dos ganhos proporcionalmente às compras efetuadas pelos associados, depois de descontadas as despesas de

administração, os juros correspondentes às cotas parte, à porcentagem de depreciação das mercadorias inventariadas, à cota de reserva de para o aumento de capital destinado as operações e à porcentagem para educação;

6) Vendas efetuadas a dinheiro ou à vista.

Esses princípios são até hoje seguidos pelas legislações cooperativas em todo o mundo.

Esta cooperativa ainda está funcionando, sobreviveu a duas Grandes Guerras e, em 1963, após 120 anos da primeira assembléia, possuía em seus quadros mais de 44 mil associados, com capital de aproximadamente 512 mil libras esterlinas. (PINHO, 1966).

Vale ressaltar que o pequeno prédio onde os Pioneiros iniciaram sua cooperativa de consumo tornou-se, desde 1931, *Museu da Cooperação*.

Diante do exposto, pode-se dizer que a cooperação não nasceu com a criação desta associação em *Rochdale*, mas toma aí a forma que a consagrará. Além disso, esta cooperação não tem raiz patriarcal ou religiosa, mas na igualdade entre homens livres unidos sob um objetivo comum.

### **3.3 A utopia da cooperação**

Neste tópico, serão abordados os aspectos mais gerais do cooperativismo. ou seja, os seus aspectos filosóficos e seus ideais de cooperação, ressaltando a dicotomia entre o capitalismo e o socialismo que o cooperativismo carrega.

No início do XIX o continente europeu passou pela revolução industrial que estava amparada nos conceitos capitalistas e do liberalismo econômico. Temas estes relacionados com os economistas clássicos – que se baseavam na Lei de *Say – A produção gera a sua demanda*. No entanto esta Lei caiu junto com a crise de 1930.

Segundo Bialoskorski Neto (1994), a escola clássica e o liberalismo econômico têm em *Adam Smith* um de seus principais autores e, que em seu principal trabalho, coloca: *ao buscar a satisfação do seu interesse particular, o*

*indivíduo atende freqüentemente ao interesse da sociedade de modo muito mais eficaz do que se pretendesse realmente fazê-lo.*

Este pensamento econômico de *Adam Smith*, a livre concorrência e o respeito à propriedade privada, balizaram economicamente a Revolução Industrial. Entretanto, na realidade do dia a dia, a assertiva deste economista não ocorria, pois, enquanto uma minoria de empresários enriquecia, graças, sobretudo à alta produtividade das máquinas e aos baixos salários pagos à mão de obra, os trabalhadores passavam fome.

Contrários ao pensamento econômico clássico, surgem alguns economistas, tais como *Marx* e *Hengel*, que eram denominados de socialistas. Estes socialistas utópicos propõem a alteração da economia através da correção do liberalismo.

Segundo Bialoskorski Neto (1994), aqueles que propõem a possibilidade de uma organização econômica específica dos trabalhadores de vários setores, de forma associada e eliminando aqueles que exploram o trabalho e a propriedade privada, seriam denominados de socialistas utópicos associacionistas.

Estes últimos são considerados, na verdade, os pais do cooperativismo moderno, dentre eles têm: Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc, William King e tantos outros.

De certa forma, pode-se dizer que a filosofia cooperativista tem uma relação íntima com o socialismo e, surge da necessidade de achar uma terceira via ao liberalismo econômico que massacrava e excluía alguns trabalhadores.

### **3.3.1 Robert Owen (1771-1858)**

É considerado o pai do cooperativismo moderno e influenciou os Pioneiros de Rochdale, que inseriram muitas de suas idéias em seu Estatuto Social.

Colocado na gestão de uma fábrica de fiação, passou a introduzir inúmeras inovações, o sucesso foi tamanho que se tornou co-proprietário. Posteriormente, comoveu-se com o estado de miséria da massa operária e forjou seus projetos de reforma social, assim como medidas de ordem prática nesse sentido.

Começou então a agir a fim de melhorar o estado material e cultural da massa operária, reduziu a jornada de trabalho de 17 para 10 horas diárias e, além disso, aumentou os salários. Proibiu o trabalho infantil de menores de 10 anos e fez que lhes fosse dado o ensino gratuito.

Na sua visão, a solução do problema social estava na criação de comunidades – *communities* – baseadas na idéia da propriedade coletiva, que deveriam manter-se por seus próprios meios e produzir tudo aquilo que os membros tinham necessidade. Essas comunidades eram umas espécies de cooperativas integrais em que a produção e o consumo efetuavam-se em comum. Neste contexto proposto por *Owen* toda a propriedade seria abolida

*Owen* abominava a figura do lucro e da competição e, considerava-os a fonte de todos os problemas sociais, injustiças, além dos males que estes produziam. Para ele, a competição deveria ser substituída pela cooperativa.

Segundo Pinho (2004) a associação cooperativa, na medida em que procura eliminar o lucro, é o resultado mais considerável da obra de *Owen* e isto, segundo seus críticos, é suficiente para sua glória. Por estas razões ele é considerado o pai do cooperativismo moderno.

### **3.3.2 François Marie Charles Fourier (1772-1832)**

O lugar ocupado por *Robert Owen* no cooperativismo inglês é ocupado por *Fourier* na França. Segundo Pinho (2004), utópico, considerado importante precursor do cooperativismo, imaginou resolver os males sociais através de *Falanstérios*, unidades auto-suficientes que permitiram reformar toda a sociedade.

Para Bialoskorski Neto (1994), os *Falanstérios* eram de livre constituição, não havendo neles a intervenção do poder público. Os proprietários, capitalistas e operários, unem os seus fatores de produção de forma associada e voluntária, recebendo então em troca ações proporcionais à sua participação.

Pinho (2004), cita que no início *Fourier* elogiou as idéias de *Owen*, entretanto, algum tempo depois, passou a criticá-lo. Além de *Owen*, *Fourier* combateu também outros socialistas utópicos. A razão da sua divergência com os

demais utópicos era devido à supressão da propriedade privada e da herança que estes pregavam.

Para Bialoskorski Neto (1994), *Fourier* não colocava em sua obra a supressão da propriedade privada, mas sim, a supressão do traço individual que a caracterizava, propondo uma modificação do direito de propriedade.

Pinho (2004), afirma que *Fourier* foi muito criticado. Dizia-se que o *Falanstério* não eliminava a propriedade privada, apenas a transformava em acionária, já que proprietários, capitalistas e operários são todos acionistas do *Falanstério* e reúnem-se livremente, em ambiente agrário, para dar livre expansão às suas paixões.

### **3.3.3 Charles Gide (1847-1932)**

Segundo Pinho (2004), foi um dos principais sistematizadores da doutrina cooperativa e representante da Escola de Nîmes. Tornou-se conhecido com a publicação, em 1883, a primeira edição de *Principes de economie Politique* – obra de referência mundial durante várias décadas, traduzida em vários idiomas.

Sua atuação tornou-se conhecida quando presidiu o II Congresso das Cooperativas da França, ocasião em que pronunciou um discurso apresentando um programa do Cooperativismo – e que teve grande repercussão. Em obras posteriores, definiu a posição do cooperativismo no quadro das doutrinas econômicas e sistematizou seus princípios.

Pinho (1982), cita que a *Charles Gide* coube a frase: *as sociedades cooperativas servem para conferir à classe operária conhecimentos e virtudes sem os quais não se conseguiria ela ocupar o lugar a que aspira e ao qual tem direito.*

*Gide* (1883) propôs a República Cooperativa, pois acreditava na cooperatização total da sociedade com base nas cooperativas de consumo. Este processo passaria por três etapas: organizando-se primeiro em cooperativas de consumo, depois nas de produção industrial e, finalmente, nas de produção agrícola.

Amodeo (2002), cita que as várias propostas cooperativas têm idéias em comum, mas diferem em alguns dos seus enunciados básicos e, tiveram destinos variados na sua implementação. Todas procuravam uma organização social mais justa, mas com alcance diferenciado: *de algumas que só propunham uma organização-empresa baseada na ajuda mútua, de alcance local e com regras específicas para seus associados, até de outras que tentavam delinear um modelo de sociedade com base nas relações cooperativas.*

### 3.4 A doutrina cooperativista

Segundo PINHO (1966, p.29), a doutrina cooperativista surgiu com *Charles Gide*, cerca de quarenta anos após a o empreendimento dos Pioneiros de Rochdale, que foi considerado o marco inicial do cooperativismo.

Os sistemas cooperativos evoluíram e estão intimamente ligados a três nomes brilhantes na história da cooperativa moderna, que dominam o movimento atual: os Probos Pioneiros de Rochdale, Schulze-Delitzsch e Raiffeisen (MLADENATZ, 2003, p.76).

Para Pinho (1966, p.32), a doutrina cooperativista teve origem na Alemanha e na Inglaterra, mas foi sistematizada na França por Charle Gide.

No II Congresso das Cooperativas de Consumos da França, em Lyon, em 1886, Charles Gide, traçou as linhas gerais da doutrina cooperativista, que foram denominadas como “as doze virtudes do cooperativismo”.

As doze virtudes do cooperativismo enunciadas por *Gide* são:

- 1) viver melhor ou conseguir melhor nível de vida através do auxílio mútuo;
- 2) pagar a dinheiro, a fim de evitar a dívida, que considera “uma das formas de escravidão”;
- 3) poupar sem sofrimento, já que a devolução dos ganhos, sob a forma de retornos excedentes, proporcionalmente às operações realizadas pelos sócios na cooperativa, permite-lhes economizar sem sacrificar a satisfação de suas necessidades;

4) suprimir os parasitas, ou seja, eliminar os intermediários, de maneira a reduzir ao mínimo os órgãos de transmissão das riquezas do produtor ao consumidor;

5) combater o alcoolismo – finalidade educativa já acentuada pelos Pioneiros de *Rochdale*;

6) interessar as mulheres nas questões sociais, pois sendo elas que cuidam do lar e fazem as compras, devem conhecer os problemas de consumo;

7) educar economicamente o povo, tornando-o apto para a autogestão econômica e política;

8) facilitar a todos o acesso à propriedade;

9) reconstruir uma propriedade coletiva, através da formação de um patrimônio cooperativo, que é coletivo e está a serviço de um interesse geral e permanente;

10) estabelecer preço justo, mas remunerando convenientemente todo o trabalho consagrado à produção, inclusive o trabalho de direção e os trabalhos intelectuais preparatórios;

11) eliminar o lucro capitalista, criando a preocupação com a satisfação das necessidades dos homens e não com a obtenção de lucros;

12) abolir os conflitos – na cooperativa de consumo o consumidor torna-se seu próprio fornecedor, na cooperativa de produção o operário torna-se seu próprio patrão.

Para Megenário (2000), o cooperativismo se enquadra, no conjunto das doutrinas econômicas intervencionistas. Ou seja, aquelas que a iniciativa privada submete-se ao controle e à supremacia de uma entidade que poderá ser o Estado (intervencionismo estatal), grupos representativos de interesses variados, tais como os grupos representativos de interesses variados, tais como grupos confessionais (catolicismo), grupos profissionais (sindicatos) ou associações cooperativas (cooperativismo).



Dessa forma, a doutrina cooperativa está numa posição intermediária entre a doutrina liberal, também denominada individualista, e a doutrina socialista, já que consegue realizar a eqüitativa repartição dos ganhos, mantendo, ao mesmo tempo, a liberdade dos indivíduos.

Menegário (2000), afirma que o cooperativismo representa nos países de estrutura capitalista, um refúgio para os indivíduos economicamente fracos, permitindo-lhes, através do auxílio mútuo, oporem-se tanto ao meio competitivo, como às imposições de grupos monopolísticos ou oligopísticos (grandes empresas multinacionais). E, nos países de estrutura socialista, representa uma defesa contra os excessos do estado.

O cooperativismo, afirma Mladenatz (2003, p.248) é aparentado do socialismo porque, como ele busca a transformação da ordem econômica existente, que lhe parece não somente como injusto, mas também antieconômico, como uma fonte não somente de exploração, mas de desperdício também.

Entretanto, enquanto para o socialismo, o operário é o explorado, para o cooperativismo é o consumidor o explorado.

A concepção do cooperativismo de certa forma altera a lógica econômica capitalista, eliminando a figura do lucro como remuneração do capital, surgindo à necessidade da distribuição dos benefícios econômicos entre os cooperados. Lavergne, citado por Mladenatz (2003, p.250) procura dar à doutrina cooperativista uma base teórica, partindo da concepção psicológica do valor dos bens, que funda o valor na utilidade marginal desses bens.

Dentro dessa concepção Mladenatz (2003, p.248) cita que a ordem cooperativista seria caracterizada pela primazia econômica do consumidor, ficando o produtor subordinado a ele. Nesse regime o lucro não seria abolido, mas dividido entre os consumidores de maneira proporcional.

A mensuração e informação da distribuição desses ganhos é que se tenta estudar nesta dissertação, visto que é primordial para a gestão eficaz de um empreendimento cooperativo, que opera em um ambiente competitivo e tendo que seguir suas bases doutrinárias.

Esse esforço duplo a que estão sujeitas às cooperativas é percebido nos dizeres de Mladenatz (2003).

Tendo as empresas cooperativas que se desenvolver dentro de um regime econômico atual e tendo que lutar contra a concorrência das empresas capitalistas, é natural que aceitem, de uma maneira geral, as normas de organização e de funcionamento desse tipo de empresa (MLADENATZ, 2003. p. 258).

Em suma, a doutrina cooperativa é uma proposta de mudança no meio econômico-social, que se concretizará de modo pacífico e gradativo, por meio das cooperativas. Como as doutrinas econômicas do século XIX, é uma proposta de reforma social utópica.

Segundo Pinho (2004), há duas vertentes na doutrina cooperativa: a de base Rochdaleana, a mais antiga e mais difundida no mundo, que busca a reforma da sociedade por meio das cooperativas; e as vertentes teóricas, desenvolvidas na Universidade de Muster (Alemanha), que trata a cooperativa como empresa modernamente administrada. A segunda será abordada adiante nesta dissertação, no tópico denominado - Teoria Cooperativa.

Para Pinho (2004), desde o início da doutrina percebeu-se uma nítida oposição de idéias entre os seus expoentes. O primeiro grupo pretendia usar as cooperativas como meio para atingir uma nova ordem social, ou que buscava o cooperativismo em plano macroeconômico. O segundo grupo considerava as cooperativas somente como corretivas das distorções capitalistas, ou se posicionava favoravelmente ao cooperativismo em plano microeconômico.

Estas duas visões sobre o cooperativismo refletiram-se na disputa pela liderança do movimento cooperativo na Inglaterra e na França no século XIX; que na prática era a polêmica sobre a hegemonia do consumidor *versus* emancipação do produtor.

No I Congresso Internacional de Cooperativismo realizado em 1985, em Londres, predominou a posição do cooperativismo de consumo, ou seja, a visão Rochdaleana do cooperativismo.

### 3.4.1 Os princípios doutrinários do cooperativismo

Na verdade, os princípios são proposições diretoras de uma ciência, às quais todo o desenvolvimento posterior desta deve estar subordinado. Os princípios do cooperativismo têm sua origem ligada aos estatutos dos Probos de Rochdale, que para Bialoskorski Neto (1994) são considerados o marco fundamental do cooperativismo moderno.

A base doutrinária dos estatutos desses pioneiros norteará toda organização cooperativa até os dias de hoje, sendo adotada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e por cada uma das organizações cooperativas ao nível nacional. O primeiro princípio é o da democracia, no qual a sociedade é administrada por um presidente, um tesoureiro e um secretário eleitos todos os trimestres. Além disso, compreende três administradores e cinco diretores, mais os auditores. O segundo princípio é o da livre adesão, em que qualquer cidadão indicado por dois membros e aprovado pode tornar-se um membro associado, bem como é livre a sua saída.

Princípios doutrinários	Estatutos de Rochdale
Solidariedade	Associativismo Retorno pró - rata
Igualdade	Gestão democrática Neutralidade política e religiosa
Liberdade	Cooperação voluntária Livre entrada e saída
Fraternidade	Educação cooperativa

FIGURA 3.1 - Princípios doutrinários expressos nos estatutos de Rochdale.

Fonte: Bialoskorski Neto (1994).

Os demais princípios doutrinários do cooperativismo são: o pagamento de uma taxa limitada de juros ao capital investido, o retorno pro-rata dos excedentes, proporcional à atividade e operação de cada um dos associados, a educação dos membros efetuados através de um fundo específico para este fim e a neutralidade política e religiosa dessa sociedade.

O mais importante da doutrina cooperativa está na sua gênese, conforme ressaltado por Bialoskorski Neto (1994), o sistema cooperativo saiu das entranhas do povo, não das mentes de alguns sábios ou reformadores. Além disso, esses princípios doutrinários sofreram alterações ao longo do tempo que serão abordados no próximo tópico.

### **3.4.2 Evolução dos princípios cooperativista**

Os princípios doutrinários do cooperativismo são provenientes da experiência dos Probos de *Rochdale*. As primeiras alterações concretas nesses princípios segundo Menegário (2000) começaram a serem delineados em 1930, durante o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, em Viena, Áustria.

Neste período foi nomeada uma comissão especial encarregada analisar as condições em que os princípios dos Probos de *Rochdale* eram aplicados nos diversos países e de dar a esses princípios sua expressão exata.

Foi apenas em 1937 que a ACI, no Congresso realizado em Paris, França, voltou a enunciar os princípios que deveriam assentar todo o movimento cooperativo. Mais uma vez, em outro congresso da ACI, realizado em 1963, na cidade de Bournemouth, Inglaterra, foi designada uma comissão para estudar os princípios cooperativos aprovados em 1937, na França.

Depois de dois anos de trabalho, propuseram-se novas mudanças que foram aprovadas por um congresso posterior da ACI, sediado em Viena, Áustria e ocorrido em 1966. A última revisão ocorreu no Congresso da ACI realizado em 1995, em Manchester, Inglaterra, resultando nos princípios que permanecem até hoje.

Segundo Bialoskorski Neto (1994) na revisão de 1966, a ACI resolveu adotar pequenas modificações doutrinárias – como a ativa cooperação entre cooperativas, a criação de um fundo para a educação cooperativa nas cooperativas, a distribuição de sobras ao desenvolvimento da própria cooperativa, aos serviços comuns e, finalmente, aos cooperados *pro-rata* das operações.

<b>Rochdale (1844)</b>	<b>Paris (1937)</b>	<b>Áustria (1966)</b>	<b>Manchester (1995)</b>
Livre adesão	Livre adesão	Livre adesão	Livre adesão
Gestão democrática (um homem, um voto).	Gestão democrática (um homem, um voto).	Gestão democrática (um homem, um voto).	Controle democrático pelos sócios
Limitação dos juros sobre o capital	Limitação dos juros sobre o capital	Limitação dos juros sobre o capital	Independência e autonomia das cooperativas
Retorno proporcional das sobras	Retorno proporcional das sobras	Retorno proporcional das sobras	Participação econômica dos sócios
Governo da sociedade estabelecido mediante eleição	Neutralidade política, religiosa e racial.	Neutralidade política, social, religiosa e racial.	Preocupação com a comunidade
Vendas efetuadas a dinheiro	Desenvolvimento da educação	Educação cooperativista permanente. Cooperação entre cooperativas	Educação, treinamento e formação. Cooperação entre cooperativas

FIGURA 3.2 – Evolução dos princípios doutrinários do cooperativismo.

Fonte: Menegário (2000).

O retorno proporcional das sobras e o princípio democrático – um homem, um voto, geram um dos maiores problemas do cooperativismo agropecuário moderno. Segundo Bialoskorski Neto (1994) a questão que se coloca é a seguinte: *se um cooperado tem uma maior participação operacional com a sua cooperativa não deveria ter proporcionalmente um maior número de votos?*

Além disso, a problemática acima citada traz ao estudo do cooperativismo as diferenças entre uma empresa capitalista e a cooperativa; tema este abordado adiante nesta dissertação.

Alguns pensam que as cooperativas agropecuárias devem cada vez mais parecer-se com uma empresa capitalista, outros, pensam que a competitividade dessas cooperativas está em saberem explorar as suas singularidades.

Esta problemática será a tônica de muitos estudos sobre cooperativismo agropecuário, inclusive, atualmente, discute-se no Congresso Nacional a mudança da legislação cooperativa brasileira, permitindo a abertura de capital por parte das cooperativas.

Com a última reformulação, para que o número de princípios fosse mantido e permitisse a introdução de dois novos – *independência e autonomia das cooperativas e preocupação com a comunidade* -, duas alterações foram feitas. Como apresentado na figura 3.3.

<b>Valores</b>	<b>Princípios cooperativistas</b>
Liberdade	- Livre adesão e voluntária. - Independência e autonomia das cooperativas.
Equidade	- Participação econômica dos sócios - Controle democrático pelos sócios
Solidariedade	- Cooperação entre cooperativas - Preocupação com a comunidade
Fraternidade	- Educação, treinamento e formação.

FIGURA 3.3 – Princípios cooperativistas e valores.

Fonte: Menegário (2000).

A primeira foi à fusão de dois princípios anteriores – limitação dos juros sobre o capital e o retorno proporcional das sobras – resultando no princípio da participação econômica dos sócios.

E, na segunda alteração, houve a incorporação do princípio da neutralidade e o da adesão livre e voluntária. A figura 3.3 mostra a relação existente entre os princípios cooperativistas atuais e os valores cooperativistas.

Portanto, como observa Bialoskorski Neto (1994), a doutrina cooperativista, então, não é apenas um corolário de intenções, mas sim uma obra edificada e reconhecida pela legislação e pela constituição de diversos países, de acordo com a sua forma original e apregoada pelo órgão máximo do cooperativismo mundial, a ACI.

Após o conhecimento dos princípios que norteiam o cooperativismo, faz-se necessário entender o seu surgimento no nosso país e seus números atuais. Entretanto, ser abordado primeiramente a Teoria Cooperativista e a escola de Muster.

### **3.5 A doutrina e a teoria cooperativista**

Pinho (2004), faz uma divisão clara entre a doutrina e a teoria cooperativista. Após longo período de divergência entre doutrinadores e teóricos

cooperativistas, atualmente, há um consenso quanto à importância da complementaridade entre a doutrina e a teoria Cooperativa.

A mesma autora segue afirmando que na realidade, ambas se complementam, de modo que as cooperativas - misto de associação e de empresa - ultrapassam a função econômica para atuar, também, com atores sociais, tanto no plano interno (melhorando as relações pessoais) como no externo (defendendo a cidadania, a comunidade, o meio ambiente).

Assim, as cooperativas representam uma estrutura de governança, especialmente propícia à moderna concepção de que as empresas devem assumir responsabilidade social e dedicar-se à comunidade.

### **3.6 A teoria cooperativista**

A teoria cooperativista aborda um cooperativismo sem Rochdale, ou seja, sem conteúdo doutrinário, distanciado de qualquer concepção de reforma social e de reforma moral da própria humanidade. Então, a teoria cooperativista, refere-se a uma adequação pragmática da atividade econômica cooperativista, pois, em uma economia competitiva e globalizada, o imperativo da eficiência econômica recai sobre todas as entidades empresariais, sejam elas empresas capitalistas, cooperativas, empresas sem fins lucrativos e demais entidades.

Segundo Pinho (2004), o referencial teórico que tem contribuído a esta vertente provem da Economia e da Administração. Este paradigma, em lugar das preocupações doutrinárias e utópicas, procura, concretamente, atender aos interesses individuais dos associados, através da prática da solidariedade cooperativa. Além disso, em muitos casos, busca-se a modernização da empresa cooperativa, almejando a eficiência econômica para competir em um mercado globalizado.

Dentre as teorias cooperativistas, destaca-se a de Muster, que tem o nome da Universidade que surgiu. Entretanto, várias outras têm sido propostas, mas não possuem pesquisadores e docentes dedicados a seu desenvolvimento como a de primeira.

### 3.6.1 Teoria cooperativista neoclássica

Esta vertente teórica utiliza os conceitos neoclássicos para estudar as cooperativas, ou seja, faz uma análise da sua eficiência econômica, produtividade e racionalidade no processo decisório.

Bialoskorski Neto (1994), conclui que as cooperativas agropecuárias, diferentemente das empresas capitalistas, não trabalham no ponto em que a receita marginal iguala ao custo marginal, ponto de maximização dos lucros. As cooperativas ao invés de maximizar seus lucros, maximizam os seus serviços.

Segundo Pinho (2004), os autores mais recentes desta vertente, destacam-se dois canadenses – *François Albert Angers*, além de – *Isaac Guelfat*, *Claude Vienney*, como demonstrado na figura 3.4.

A teoria cooperativa neoclássica possui expoentes em diversos países, entretanto, a corrente teórica de maior expressão é a da Teoria de Muster, que será abordada a seguir.

	<b>Angers</b>	<b>Pichette</b>	<b>Guelfat</b>	<b>Vienney</b>
<b>País</b>	Canadá	Canadá	Israel	França
<b>Obra</b>	La Coopération – de la réalité à la Théorie Economique	Analyse Microeconomique et Coopérative	La Coopération devant la Science Economique	Compara cooperativas em diversas economias
<b>Idéias</b>	Princípio da repartição do processo econômico analisa o cálculo econômico cooperativo	Rejeita a teoria capitalista na explicação do funcionamento da cooperativa, o Ato cooperativo leva a resultados diferentes se comparados com agentes capitalistas.	As cooperativas são suscetíveis de se incorporar a mecanismos socioeconômicos que objetivam o bem estar	Cooperativas são organizações específicas. Busca explicações para as formas específicas que as cooperativas adquiriram

Figura 3.4 - Autores cooperativistas neoclássicos e suas contribuições.

Fonte: desenvolvido a partir de Pinho (2004).

### 3.6.2 Teoria de Muster

Segundo Pinho (2004), foi desenvolvida por um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Muster (Alemanha), entre os quais se destacam Boettcher, Eschenburg, Jager, Grossfeld Benecke, Bõnus e outros.



A teoria de Muster é também conhecida como Teoria Econômica da Cooperação Cooperativa, expressão pleonástica utilizada em traduções espanholas e portuguesas que corresponde à tradução literal de *genossenschaftliche Zusammenrdit*.

Segundo Pinho (2004), o instrumental utilizado pela Teoria de Muster provém das Ciências Sociais, em particular, da Ciência da Organização, da Teoria dos Grupos e da Microeconomia.

Os axiomas desta teoria são:

- Racionalidade dos sujeitos – associados - cooperados;
- A informação como base das decisões dos associados;
- Não prioriza o indivíduo em detrimento do coletivo, ambos são considerados importantes para a cooperativa.

A partir dos axiomas apresentados acima, a Teoria de Muster, define as cooperativas como: grupamentos de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa por eles mantida conjuntamente.

Percebe-se que a visão desta escola vai de encontro com a de Bialoskorski Neto (1994) que coloca as cooperativas com estruturas intermediárias entre o produtor rural e o mercado, defendendo os interesses econômicos dos primeiros.

Na visão de Boettcher, citado Por Pinho (2004), as cooperativas não estão em contradição com a economia competitiva, quer se trate de cooperativas que trabalham apenas para cobrir os custos, quer se trate de empresas que devem gerar benefícios, como as demais empresas voltadas para o mercado.

Tendo como ponto de partida, a cooperativa como uma unidade econômica, a Teoria de Muster desenvolveu o estudo de instrumentos de controle de êxito cooperativo no mercado, produtividade; e de controle do êxito dos cooperados, a efetividade. Estes mecanismos de controle da sua produtividade são semelhantes ao usados nas empresas; para controlar a efetividade, ou o êxito interno voltado para os membros, há indicadores especiais.

Portanto, o aspecto relacionado à produtividade das cooperativas ou de êxito externo implica a utilização de modernas técnicas de organização empresarial, ou seja, a utilização de ferramental da teoria de administração, com a finalidade de melhorar sua gestão, buscando aumentar sua competitividade.

O aspecto da efetividade ou êxito interno voltado para os membros refere-se às condições de funcionamento de uma dada cooperativa, de modo que as vantagens produzidas por ela retornem aos associados, sem distinções. Para tanto, esta teoria reforça a necessidade da participação de todos nos processos de decisão, bem como a necessidade de os associados monitorarem a cúpula.

Estes teóricos têm outro importante papel na teoria cooperativa, que é a crítica aos princípios dos Probos de Rochdale, na qual afirmam que esses pioneiros não tinham conhecimento de economia de empresas, vindo daí a seus erros e imprecisões que tanto prejudicam o desempenho das cooperativas atualmente.

Eles afirmam que com os princípios dos Pioneiros *nunca seria possível organizar cooperativas superiores às organizações empresariais privadas*, nem eliminar a concorrência ou a economia de mercado.

### **3.6.3 Críticas aos princípios de Rochdale**

O cooperativismo moderno teve como base os princípios dos pioneiros de Rochdale, princípios estes que formaram a doutrina cooperativista. Com o passar do tempo houve uma separação entre a doutrina e a teoria cooperativista.

A teoria cooperativista, também é conhecida como cooperativismo sem Rochdale, pois possui uma visão mais organizacional e desprendida do socialismo utópico da doutrina cooperativista (PINHO, 2003).

Da diferença de paradigma entre a doutrina e a teoria cooperativista surgiram as críticas de uma relação à outra. Segundo Pinho (2004) a doutrina cooperativista ou a visão Rochdaleana tem recebido inúmeras críticas que enunciaremos abaixo.

1) as críticas ao cooperativismo Rochdaleano, de inspiração marxista, considera as cooperativas *um conjunto de ilhas incapazes de libertar as massas* ou de *aliviar de modo sensível o fardo da miséria*. Apesar da simpatia de Marx às cooperativas de produção, esses críticos repetem apenas as observações desfavoráveis e ignoram as que são favoráveis ao cooperativismo.

2) alguns autores consideram o conteúdo doutrinário Rochdaleano, o responsável pelo atraso das cooperativas do terceiro mundo, pois a proposta de reforma do homem e da sociedade cria expectativas de que as cooperativas operariam verdadeiros milagres administrativos e socio-econômicos. Entretanto, esses críticos, admitem que em certas situações, a ideologia cooperativa pode ser importante para a organização de trabalhadores, como aqueles são marginalizados e excluídos e, que encontrariam na cooperativa um ambiente acolhedor.

3) outros críticos rejeitam totalmente o cooperativismo Rochdaleano, dando prioridade a necessidade de a empresa cooperativa ser eficaz, superando os problemas oriundos da gestão democrática, que lhe impõe diversos ônus, enquanto o mercado exige soluções rápidas e imediatas.

A Escola de Muster apresenta as seguintes críticas aos princípios cooperativista dos pioneiros de Rochdale.

1) deve-se superar a colocação rochdaleana romântica da cooperativa como instrumento de defesa dos mais débeis atores econômicos, posição que conduz a uma ação marginal e limitada, e não a uma concepção empresarial das cooperativas;

2) a cooperativa deve agir em direção ao exterior, como qualquer empresa econômica, respeitando internamente os princípios cooperativistas segundo sua concepção atual;

Estas críticas ao cooperativismo doutrinário ou rochdaleano serviram para chamar a atenção de pesquisadores e técnicos de centros de estudos cooperativos, sendo que muitos deles concentraram-se na análise das bases econômicas, administrativas e sociais das cooperativas, apresentado

contribuições que estimulam reflexões sobre a problemática cooperativista, ampliando a bibliografia cooperativista.

Dentre estas novas contribuições, destaca-se a análise comparativa das empresas capitalistas com as cooperativistas.

### 3.6.4 A diferença entre a empresa capitalista e a cooperativista

Para complementar o estudo das cooperativas agropecuárias, faz-se necessário compreender as diferenças destas em relação às empresas capitalistas.

Vale ressaltar que esta comparação, não tem por objetivo, colocar as cooperativas como opositoras às empresas de capital, e a adoção aos princípios cooperativistas vai depender de qual é na verdade a diferença entre uma cooperativa e uma firma de capital, como demonstrado no quadro abaixo.

Para Menegário (2000), citando Pinho (1966) a distinção das cooperativas das empresas de capital ocorre através de dois pontos básicos:

enquanto as empresas cooperativas colocam as pessoas em primeiro lugar, objetivando a prestação de serviços;

as empresas de capital dão primazia ao capital, buscando a maximização dos lucros. As diferenças são apresentadas na figura 3.6.

	<b>CAPITALISTA</b>	<b>COOPERATIVISTA</b>
<b>Objetivo</b>	Capital – Lucro	Trabalho – Serviço
<b>Gestão</b>	Capital – Ação = 1 voto	Trabalho – associado = 1 voto
<b>Apropriação</b>	Capital – proporcional às ações	Trabalho – proporcional a atividade
<b>Fator Arrendado</b>	Trabalho	Capital

Figura 3.5 - Comparativa entre empresas de capital e as cooperativas

Fonte: Bialoskorski Neto (1994), Apud Lauchner (1982).

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

### **3.6.5 Desvantagens das cooperativas frente às empresas de capital**

A sobrevivência da cooperativa muitas vezes é ameaçada pelo princípio da cooperação, que muitas vezes não está bem definido e o caminho que leva até ele não está bem delineado. No entanto, as empresas capitalistas também correm esses mesmo riscos, mas a competição, neste caso, torna-se uma das molas propulsoras das empresas capitalistas na busca de seu fim maior, ou seja, a maximização dos lucros.

Para Menegário (2000) o princípio da livre adesão à cooperativa gera a não limitação do número de associados. No entanto, a Lei nº. 5.764/71 faculta às cooperativas o estabelecimento de um limite, conforme sua capacidade de prestação de serviços.

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

Segundo Menegário (2000), o princípio da dupla qualidade, onde o associado é, ao mesmo tempo, dono e, usuário de uma empresa, faz com que não exista uma divisão clara entre propriedade e controle nas cooperativas. Muitas vezes, esta característica leva as situações onde os ganhos individuais prevalecem detrimento do coletivo.

A gestão democrática que deveria fomentar a participação dos cooperados nas Assembléias Gerais, na prática está ocorrendo uma participação cada vez menor destes nas assembléias.

Segundo Bialoskorski Neto (1994), a cessão das cotas pelos cooperados é prejudicada, pois quase não existe 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.

Outro fator que inibe a comercialização das cotas partes é a sua remuneração: atribuída ao princípio doutrinário que a remuneração deve ser módica e fixa, servindo para a correção do capital social na cooperativa, o qual, certamente, fica subestimado.

Devido aos fatores acima apresentados, as cotas partes ficam sem liquidez, e não apresentam a devida valorização, que refletiria o crescimento dos negócios e imobilizados da cooperativa.

Somado aos problemas da valorização das cotas partes, temos a sua não sujeição a falência. Estes fatores impactam na captação de recursos no mercado financeiro e nas compras a prazo junto a fornecedores.

As cooperativas não se sujeitam à falência, cabendo a elas a dissolução, que pode ser judicial ou extrajudicial, e obedece a uma série de formalidades legais denominadas liquidação.

### **3.6.6 Vantagens das cooperativas frente às empresas de capital**

Para explicar as vantagens das cooperativas pode-se utilizar a correlação existente entre percentual de propriedades rurais vinculadas às cooperativas e a produtividade da terra. O censo agropecuário do IBGE mostra que os estados com maior número de estabelecimentos vinculados a cooperativas – Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná – registram também uma maior produtividade da terra.

O contrário da situação acima também acontece, pois os estados do Nordeste possuem o menor número de propriedades vinculadas, apresenta baixa produtividade da terra. Portanto, seria pertinente, um estudo para extrair maiores e mais bem fundamentando conclusões a este respeito.

Para Bialoskorski Neto (1994) as cooperativas aumentam o nível de renda dos produtores rurais associados, através de três vertentes:

- Facilitando o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado fortemente oligopolizadas à montante e à jusante de seu estágio de produção, através, principalmente, dos ganhos de escala adquiridos;

- Possibilitando economia nos custos de transação dos produtores, relacionados às transações de mercado, à utilização de ativos específicos, às transferências de preços e à utilização de informações estratégicas e tecnológicas;

- Distribuindo-se proporcionalmente as sobras do exercício.

Pinho (1966) destaca como vantagem, o importante papel educativo e social desempenhado pelas cooperativas.

As cooperativas devido ao princípio da dupla qualidade poderiam ter maior facilidade em coordenar todo o sistema produtivo, já que o cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário e, usuário de sua empresa.

Portanto, devido à dupla qualidade, as cooperativas poderiam, com maior facilidade, dirigir seu sistema de produção, buscando atender as necessidades mercadológicas, através de respostas coordenadas, que teriam maior rapidez e eficiência.

Após conhecer as especificidades que geram vantagens e desvantagens às cooperativas, estamos aptos a estudar o cooperativismo agropecuário, desenvolvendo uma postura crítica ao movimento cooperativo, apresentando soluções e ferramentas gerenciais a estas estruturas administrativas.

### **3.7 O cooperativismo agropecuário**

Neste momento, será analisado o cooperativismo no Brasil, seu surgimento, evolução e importância, focando no cooperativismo agropecuário. Portanto, será apresentado um panorama do cooperativismo agropecuário, contribuindo para a contextualização deste ramo cooperativista na realidade brasileira.

#### **3.7.1 O cooperativismo no Brasil**

Segundo Benato (1995), a primeira tentativa, no Brasil, data de 1836, com a criação da Imperial Sociedade dos Artistas Mecânicos e Liberais de Pernambuco. Entretanto, a despeito de tentativas como a anteriormente citada, o registro oficial da primeira cooperativa no Brasil data de 1891, com a fundação da Associação

Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, Estado de São Paulo.

Para Pinho (1982) somente em 1891 começaram a surgir as primeiras cooperativas, estimulados por dois fatores: a promulgação da Constituição Republicana de 1891, que assegurou a liberdade de associação, e os graves problemas que caracterizam a crise estrutural do fim do Império e começo da República e que levaram à recomendação do cooperativismo.

Segundo Menegário (2000), somente com o Decreto nº. 22239/32 é que surgiu o aparecimento de um maior número de cooperativas. No entanto, apenas em 1969, em Belo Horizonte, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, é que foi criado o órgão nacional de representação, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), atualmente com sede em Brasília. Contudo, sua existência legal e institucional foi consagrada somente dois anos depois, através da Lei nº. 5.764/71.

O mesmo autor cita que a OCB, além de representar o cooperativismo nacional, presta assessoria técnica ao Governo Federal, mantém serviços de apoio às organizações estaduais e às cooperativas, promove a integração e o fortalecimento do cooperativismo, além de fomentar e orientar a constituição de novas cooperativas.

A OCB separa as cooperativas em 13 ramos distintos. Na figura 3.6, tem-se os ramos e seus números.

Diante destes números do cooperativismo brasileiro, percebe-se a sua grandeza, notadamente o ramo agropecuário. Apesar desta constatação, a sua representatividade em nosso País é muito pequena se comparado aos países desenvolvidos. Portanto, o potencial de crescimento do cooperativismo brasileiro é considerável.

Irion (1997) estimou que no ano de 1992, as cooperativas eram responsáveis por aproximadamente 6% do PIB brasileiro. O extraordinário é que os 94% restantes são produzidos por cerca de 4,0 milhões de empresas, enquanto que as cooperativas são aproximadamente 7.000, segundo a OCB.



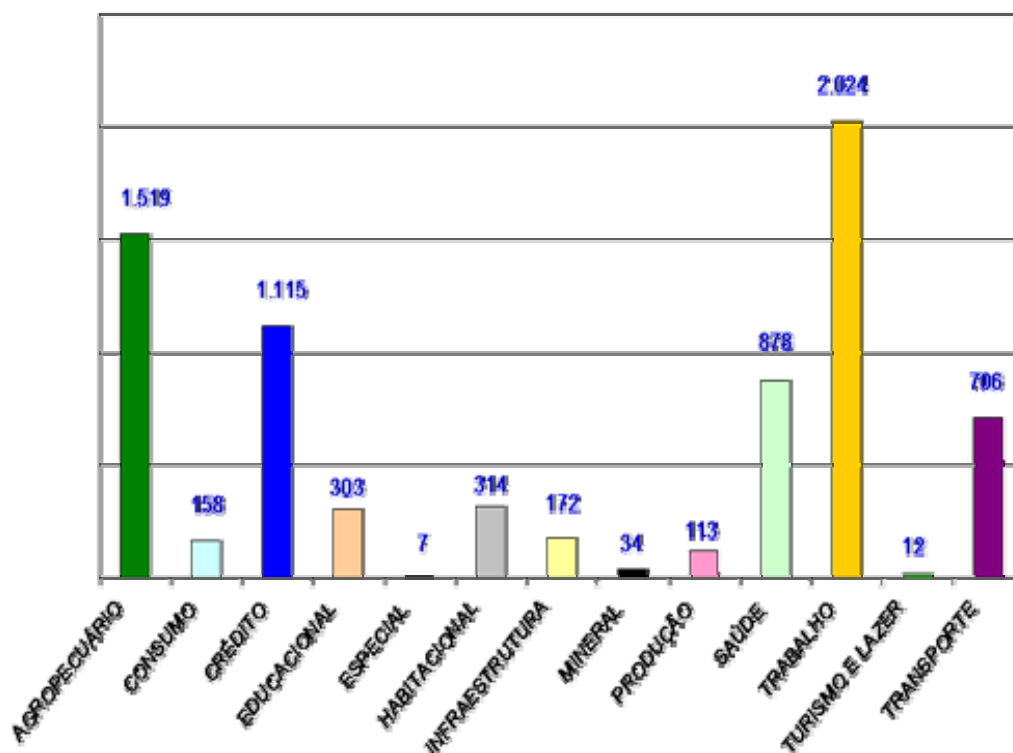


FIGURA 3.6 – Números de cooperativas brasileiras por ramo  
 Fonte: OCB, 2003.

Além disso, segundo Irion (1997) o cooperativismo pode tornar-se uma alternativa ao aumento do desemprego, já que possui condições de contribuir com uma solução deste grave problema social.

A contribuição do cooperativismo faz-se de duas maneiras: pela via indireta, através da criação de postos de trabalhos no quadro social das cooperativas e, pela via direta, criando a oportunidade de trabalho para seus cooperados. O número de empregados por ramos é demonstrado na figura 3.7.

O mesmo autor demonstra que os custos de criação de postos de trabalhos nas grandes empresas, nas pequenas empresas e nas cooperativas são respectivamente R\$ 80.000, R\$ 12.000, contra R\$ 2.788 nas cooperativas.

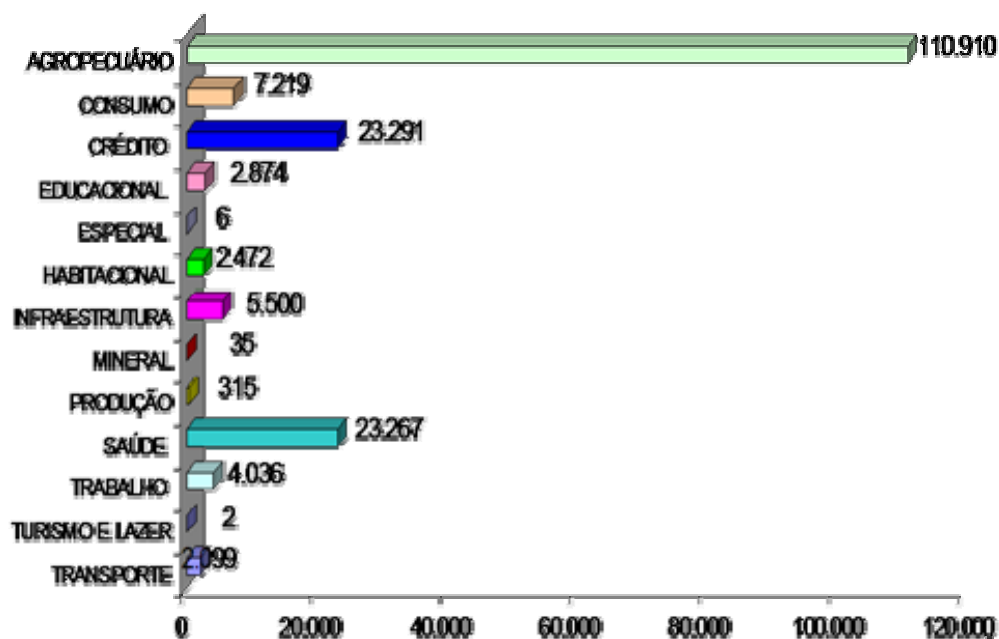


FIGURA 3.7 – Quantidade de empregados em cooperativa por ramos  
Fonte: OCB, 2003.

Contudo, para aprofundar no desenvolvimento histórico do cooperativismo no Brasil, é necessário fazê-lo por ramos, ou seja, tipos de cooperativas, já que cada um teve a sua própria história, com dificuldades e sucessos distintos.

### 3.7.2 O cooperativismo agropecuário no Brasil

O que impressiona é a sua participação na produção agrícola brasileira, em alguns produtos, mais da metade da produção são provenientes das cooperativas agropecuárias, como no caso do trigo.

Além disso, as cooperativas foram as grandes responsáveis pela manutenção do banco genético do trigo, pois com o Plano Real as tarifas de importação foram rebaixadas e usou-se a “âncora verde”, devidos a estas adversidades a cultura do trigo quase foi eliminada do território nacional.

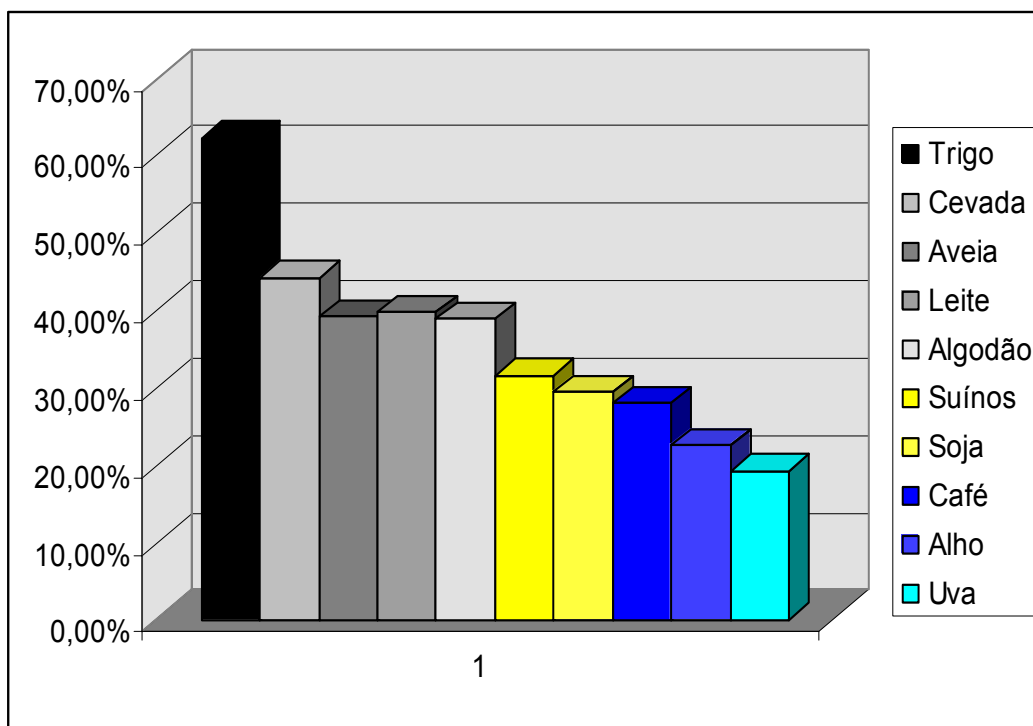


FIGURA 3.8 - Participação das cooperativas na produção agrícola brasileira  
Fonte: OCB (2003).

Com as importações mais baratas, o trigo argentino dominou o mercado brasileiro, inviabilizando a produção nacional; enquanto que a ancora verde, buscou manter os produtos agrícolas a preços módicos para a população, afetando a renda dos produtores rurais.

Desde seu surgimento até hoje as cooperativas se estenderam por todo o território nacional, só que não de maneira uniforme, como é evidenciado na figura 3.9.

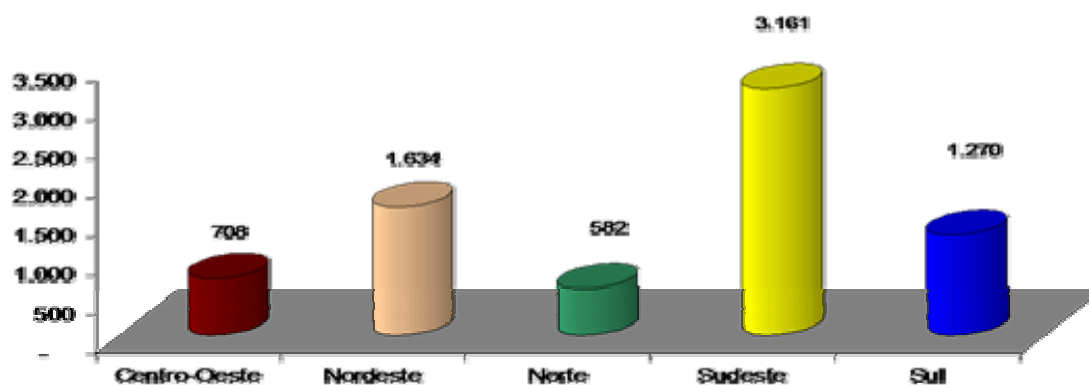


FIGURA 3.9 – Cooperativas por regiões brasileiras.  
Fonte: OCDB, 2003.

A região sul do país, apesar de não contar com o maior número de cooperativas, apresenta o maior número de cooperados e onde mais gera empregos diretos. Ver figura 3.10.

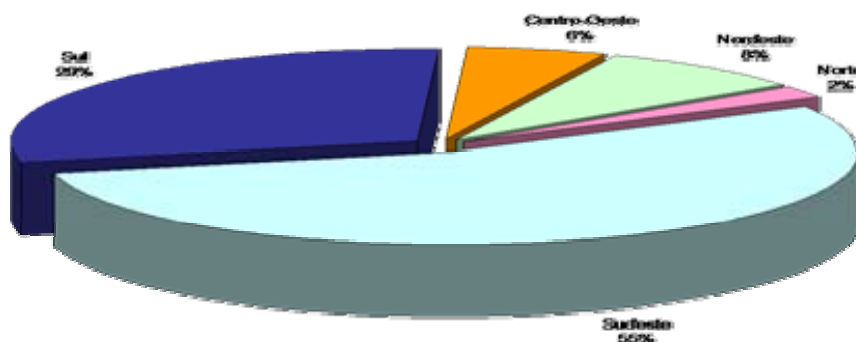


FIGURA 3.10 – Número de cooperados por regiões  
Fonte: OCB, 2003.

A região sul é a que tem o maior número de empregados nas cooperativas, como demonstrado na figura 3.10. As razões da força do cooperativismo no sul é uma questão que merece aprofundamento, mais provavelmente, deve-se ao ramo agropecuário, que como visto, é o que mais emprega.

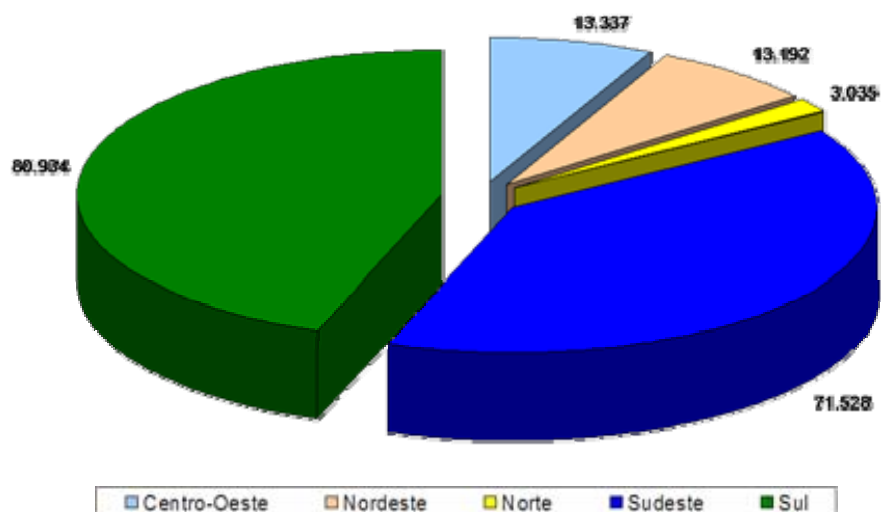


FIGURA 3.11 – Número de empregados em cooperativas por região  
Fonte: OCB, 2003.

Menegário (2000) apresenta os números do cooperativismo agropecuário mundial, por continente, destacando a Ásia, por deter o maior número e a Europa, por agregar o maior número de cooperados e maior faturamento.

**Tabela 3.1 Situação mundial das cooperativas agropecuárias de 90-94**

Continentes	Cooperativas	%	Cooperados	%	Receita <sup>(a)</sup>	%
<b>Europa</b>	53.315	25,8	19.228.023	39,0	215,6	<b>47,7</b>
<b>Ásia</b>	118.365	57,4	17.463.748	35,3	118,2	<b>26,1</b>
<b>África</b>	22.226	10,8	6.649.180	13,4	8,6	<b>1,9</b>
<b>Américas</b>	12.249	5,9	6.001.492	12,1	104,5	<b>23,1</b>
<b>Oceania<sup>(b)</sup></b>	151	0,1	100.090	0,2	5,3	<b>1,2</b>
<b>Total</b>	<b>206.306</b>	<b>100,0</b>	<b>49.502.533</b>	<b>100,0</b>	<b>452,2</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Menegário (2000), citando Côté et al. (1995).

<sup>(a)</sup> Faturamento em US\$ bilhões.

<sup>(b)</sup> Dados da Oceania são parciais da Austrália.

Após estes números, é notório que as cooperativas agropecuárias possuem uma importância econômica tanto no Brasil quanto mundo. Tal fato demonstra a importância do seu estudo, e o que interessa aos pesquisadores do tema é a evolução destas cooperativas ao longo do tempo, principalmente devido às pressões ambientais, tais como globalização, planos econômicos, dentre outros.

Em suma, neste contexto o estudo das cooperativas, mais especificamente, a condução da sua gestão e as estratégias adotadas, ou seja, a compreensão da sua governança.

### 3.8 O papel de Intermediação das cooperativas agropecuárias

As cooperativas surgem da busca de sinergia entre as entidades econômicas autônomas. Derivado do acima exposto, as cooperativas têm o objetivo de intermediar as relações dos seus cooperados com o mercado.

As economias empresariais cooperativas são situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro, aparecendo como estruturas intermediárias. (BIALOSKORSKI NETO, 1994, p.8)

Mesmo sendo intermediadora dos cooperados com o mercado, as cooperativas não possuem autonomia e independência econômica, como as sociedades de capital.

Assim, devido a esse papel, exige-se que a mesma satisfaça as necessidades econômicas particulares dos seus cooperados.

Nas cooperativas, cada homem tem direito a um voto, independentemente do quanto investiu na relação, já nas empresas capitalistas, o acionista tem seu risco proporcional a sua participação na sociedade.

Para Machado et al. (2002), esta diferenciação das cooperativas em relação às empresas capitalistas traz consigo implicações ao seu processo de gestão, em especial na condução da relação cooperado e cooperativa.

Assim, o cooperado que não transacionou com a cooperativa durante o período, terá o mesmo poder decisório que o cooperado participativo. Esta situação gera um problema na gestão das cooperativas agropecuárias, que de certa forma, incentiva a não participação, contribuindo para comportamentos oportunistas dos cooperados.

Além disso, no Brasil, os problemas relacionados aos direitos de propriedade em cooperativas surgem devido à legislação vigente.

Essa peculiaridade das cooperativas agrava o problema em sua gestão, pois os cooperados muitas vezes assumem o papel de principal (dono do negócio) e de agente (gestor do empreendimento).

Apesar de todas as dificuldades inerentes ao seu papel de intermediação, as cooperativas agropecuárias, podem desempenhar um papel de coordenador da

cadeia produtiva, à medida que possui um grupo de produtores que podem responder de maneira eficaz as exigências mercadológicas.

Ao melhorar a qualidade da relação com o cooperado, através do aumento da confiança na relação, reduz-se espaço aos comportamentos oportunistas, melhorando a competitividade da cooperativa.

Portanto, as cooperativas agropecuárias tornam-se estruturas de governança interessantes sob o ponto de vista da coordenação de cadeias agroindustriais, reduzindo os custos de transação, melhorando a eficiência frente aos demais arranjos institucionais factíveis.

### **3.9 A dupla dimensão das cooperativas agropecuárias**

As cooperativas agropecuárias são entidades empresariais que necessitam equilibrar a eficiência econômica com os aspectos doutrinários, dessa necessidade, decorre a dupla dimensão das cooperativas agropecuárias.

“O empreendimento cooperativo apresenta então aspectos específicos com dimensões distintas e, muitas vezes conflitantes, que são, respectivamente, o foco de mercado, da lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços, como sinalizadores da alocação dos fatores de produção, de um lado, e o foco da sociedade, do cooperante, da fidelidade contratual, da ética de negócios, da transparência e do desenvolvimento, com distribuição de renda, de outro, de forma a elevar a riqueza e o bem-estar do associado.” (Bialoskorski Neto, 2002, p.1).

Segundo Sykuta e Cook (2001), citados por Bialoskorski Neto (2002), os empreendimentos cooperativos devem pautar sua gestão nestas duas dimensões, sendo que, o equilíbrio entre elas, proporcionará uma estrutura de governança eficaz na cooperativa, resultando na melhor coordenação entre cooperativa e cooperado. Assim, um equilíbrio entre cooperativa e cooperado, trará a governança cooperativa.

O equilíbrio na gestão das cooperativas, através da sua coordenação eficaz, além de colocar o empreendimento em sintonia com as suas bases filosóficas, gera vantagens reais ao produtor associado. Portanto, é necessário informá-lo das riquezas transacionadas entre ele e a cooperativa.

Para Sykuta e Cook (2001), citado por Bialoskorski Neto (2002), essas duas dimensões, quando coordenadas eficientemente, são responsáveis por estabelecer uma vantagem significativa da governança efetuada pelas sociedades cooperativas com seus associados, fornecedores e consumidores; o que proporciona, não só uma melhor coordenação, mas constitui uma verdadeira vantagem nas sociedades orientadas para o produtor rural, quando comparadas com as sociedades orientadas simplesmente para o investidor.

Apesar de a governança cooperativa ser obtida com o equilíbrio entre o econômico, de um lado, e o social, do outro, por que o método desenvolvido nesta dissertação usa somente uma métrica econômica?

A resposta a este questionamento é sustentada por uma pesquisa desenvolvida por Bialoskorski Neto, Nagano e Moraes (2002a) que conclui que há uma correlação positiva entre desempenho econômico e as preocupações com os aspectos sociais ligados a doutrina cooperativa, ou seja, as cooperativas com os melhores resultados econômicos são as de maiores resultados sociais.

### **3.10 O potencial de coordenação da cadeia produtiva**

Como citado anteriormente, as cooperativas são unidades administrativas que surgem para satisfazer as necessidades econômicas dos cooperados, pois estes percebem que através da união de seus esforços, poderão competir no cenário atual do agronegócio, obtendo melhores resultados econômicos.

Influenciadas pela natureza de sua gênese, as cooperativas agropecuárias, emergem como estruturas intermediárias que operam na interface entre a agricultura e a indústria. Desse papel de intermediação deriva o seu potencial de coordenação da cadeia produtiva, que é defendido com muita propriedade por Zylbersztajn (2002).

Defendo que as cooperativas possam garantir as vantagens de serem coordenadoras da origem, tornando-se atraentes para outros agentes que atuam, nas etapas de maior valor adicionado. Ao mesmo tempo, devem aparelhar-se, com o intuito de atuar individualmente ou em associação com outras organizações, nas etapas de maior valor adicionado. (ZYLBERSZTAJN, 2002, p.18)



Devido às exigências crescentes dos mercados consumidores, os processos produtivos no campo devem relacionar-se cada vez mais com os requerimentos dos processos industriais, ou seja, os elos da cadeia produtiva são interdependentes, necessitando de um agente coordenador, neste caso a cooperativa.

A competitividade de uma cadeia produtiva está diretamente relacionada com sua capacidade de coordenação. Assim, a coordenação eficiente faz com que a mesma atenda a uma necessidade mercadológica mais rapidamente e com menores custos. Dentro desse contexto, as cooperativas representam uma estrutura de governança moderna e alinhada com o novo modelo de competição.

Por exemplo, a produção de algodão colorido, produto que tem valor superior ao algodão normal e, atende um nicho de mercado, poderia ser incentivado pelas cooperativas, que se comparadas com as agroindústrias, conseguiriam aglutinar mais facilmente os produtores cooperados.

No caso da implantação do frigorífico da Aurora em São Gabriel do Oeste, a COOASGO foi fundamental, porque articulou os suinocultores da região, o que garantiu matéria prima em quantidade e de qualidade à Aurora. Neste caso, devido à capacidade de coordenação da cooperativa, foi possível a implantação do frigorífico, gerando empregos e renda a região.

Para a melhor compreensão do potencial coordenador das cooperativas agropecuárias faz-se necessário conhecer complexidade contratual em decorrência das exigências mercadológicas.

As relações contratuais que as cooperativas fazem devido a sua interface com a agricultura e indústria são, por sua vez, crescentemente inovadoras e flexíveis, dando lugar à variadas articulações contratuais. Além disso, atualmente, o grau de substituição de matérias-primas é elevado. Esses fatores exigem que as cooperativas, para competirem nesse mercado e consigam melhores resultados, busquem flexibilidade, capacidade de investimento e respostas rápidas às contingências.

De um lado, as cooperativas agropecuárias na busca por melhores desempenhos enfrentam uma rigidez no lado da oferta de insumos, ou seja, não

podem substituir seus fornecedores de matérias-primas. De outro lado, as agroindústrias, desde que respeitem os contratos assinados, podem trocar os seus fornecedores, de acordo com suas estratégias mercadológicas. Essa falta de flexibilidade no lado da oferta de insumos reduz o poder de barganha das cooperativas, onerando sua gestão empresarial.

Em suma, as cooperativas são organizações alinhadas aos novos modelos de competitividade, possuem um potencial de coordenação da cadeia produtiva maior que o de seus concorrentes (agroindústria), mas são gravadas pela rigidez no lado da oferta de insumos. Portanto, a efetivação da sua capacidade de coordenação, dependerá da sua competência na condução da relação com o seu cooperado.

### **3.11 A Governança Cooperativa**

Para analisar a governança cooperativa foi essencial à compreensão o papel de intermediação, a necessidade de equilíbrio econômico e social e o potencial de coordenação das cooperativas. Com essas ponderações, percebeu-se que as cooperativas agropecuárias possuem singularidades que necessitam serem estudadas de forma a melhorar a compreensão da sua gestão.

Diante do acima exposto, a sua governança deve pautar-se pelo equilíbrio entre econômico e o social, e a necessidade de beneficiar economicamente o cooperado associado.

A compreensão da governança cooperativa é uma tarefa arduosa e complexa, entretanto, com o método desenvolvido nesta dissertação, buscou-se sintetizar esta problemática. Assim, antes de ser apresentado o método aqui desenvolvido, faz-se necessário definir a governança cooperativa.

A governança cooperativa representa a forma como se dão as relações no âmbito interno da cooperativa, ou seja, os mecanismos que governam a relação cooperados, gestores e o processo de tomada de decisão.

A definição de governança cooperativa de Pinho (2004) contempla em sua totalidade o entendimento que é dado nesta dissertação:

É a administração da cooperativa visando à otimização de seus resultados, a redução dos custos e a sua maior eficiência e eficácia econômica. Tudo isto exige mudanças na arquitetura organizacional da cooperativa, porém, não se deve esquecer a importância das funções sociais da empresa cooperativa, nem sua estrutura democrática e participativa. (PINHO, 2003, p.203).

A mesma autora segue afirmando que a governança cooperativa deve reforçar a interação cooperativa e cooperada, além de buscar a criação de novas fontes alternativas de capitalização.

O modelo de mensuração da governança busca conciliar todos os aspectos anteriormente citados neste estudo, e que foram agrupados com tanta propriedade na definição da professora Diva Benevides Pinho.

### **3.11.1 O imperativo da eficiência econômica**

Parece um contra-senso, mas, muitas vezes, organizações ineficientes surgem e permanecem operando em uma economia competitiva.

Esta questão faz-nos questionar: *pode uma empresa ineficiente ser criada?* A resposta é sim, e em certos casos as cooperativas são exemplos práticos desta situação.

O setor agroindustrial é oligopolizado tanto a montante como a jusante. Diante desse fato, os produtores rurais, para minimizarem as pressões exercidas pelas agroindústrias, criam cooperativas agropecuárias. Dessa forma, o poder de barganha suplanta a eficiência (menores custos de transação), e faz com que arranjos ineficientes sejam criados e permaneçam operando.

Apesar do acima exposto, as cooperativas são organizações que para sua sobrevivência, devem ser eficientes economicamente. Mas, devido as suas particularidades provenientes dos seus aspectos doutrinários, tal objetivo é de difícil execução.

De acordo com Bialoskorski Neto (1994), as cooperativas agropecuárias maximizam os serviços prestados e não os lucros, ou seja, não operam no nível em que a sua receita marginal e custo marginal são iguais (ponto ótimo).

Além disso, algumas vezes, ao utilizar os serviços da cooperativa, o cooperado repassa a sua ineficiência econômica, comprometendo o desempenho empresarial da cooperativa.

Mesmo assim, acredita-se que a cooperativa deva agir de acordo com a lógica econômica do mercado, tanto no que tange ao ambiente, quanto para dentro da organização, na relação com seus cooperados.

Como a cooperativa tem por objetivo prestar serviços aos seus associados, somente através da busca da eficiência é que poderá mantê-los ao longo do tempo. Portanto, a manutenção dos serviços aos cooperados dependerá da capacidade econômica da cooperativa.

A cooperativa ao buscar a eficiência econômica deve dar uma leitura ética e doutrinária a sua relação com seus cooperados, gerando uma relação contratual mais estável. Dentro dessa visão, a cooperativa deve ser entendida como uma empresa geradora de benefícios, a partir da união de esforços de produtores rurais, criando uma coalizão econômica forte que gera benefícios e bem estar a seus integrantes.

Portanto, as cooperativas devem pautar sua gestão na lógica da eficiência econômica, garantindo sua natureza de prestadora de serviços e sua sobrevivência numa economia capitalista, distribuindo seus resultados aos seus associados, sem perder suas características doutrinárias.

### **3.11.2 A eficiência e a governança cooperativa<sup>12</sup>**

Quando o pressuposto da economia neoclássica da informação perfeita perdeu sua sustentação, a teoria econômica passou a sugerir que as falhas de mercado poderiam ser corrigidas com a adequada definição dos direitos de propriedade.

Dentro dessa nova visão, a ECT passou a considerar que os custos de transação bem como o ambiente institucional são importantes determinantes dos modos de governança, sendo de suma importância para compreensão e desenho

---

<sup>12</sup> No tópico 5.3 desta dissertação é aprofundada a análise da eficiência dos arranjos institucionais, através dos modelos explicativos, desenvolvidos por Oliver Williamson: Heurístico (1989) e o Reduzido (1991).

das estruturas de governança. Assim, a eficiência de um arranjo institucional é resultado do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional (WILLIAMSON (1996), AZEVEDO (1996) e ZYLBERSZTAJN (1995)).

Para ECT, as cooperativas são arranjos institucionais que estão entre o mercado e a integração vertical. Portanto, a melhoria da sua governança torna-as mais eficientes se comparadas aos demais arranjos. Com isso, elas podem aumentar seu espectro de atuação, operando com ativos de baixa especificidade, fazendo frente ao mercado, e com ativos específicos, competindo com a integração vertical.

Colocado de outra maneira, ao melhorar sua gestão, as cooperativas agropecuárias conseguem reduzir o espaço ao comportamento oportunista dos produtores cooperados, principalmente na comercialização de *commodities* agrícolas e, além disso, facilitam a internalização das atividades a montante e à jusante, que apóiam as suas estratégias de agregação de valor.

Para produtos com baixa especificidade, o mercado apresenta o menor custo de governança, mas, na medida em que a especificidade dos ativos aumenta, os mercados perdem essa habilidade de lidar com as adaptações ao ambiente e, sua inabilidade é materializada através da elevação dos custos.

Entretanto, com o aumento da especificidade dos ativos transacionados, as estruturas hierárquicas emergem como as mais eficientes, devido ao seu poder de decisão (*fiat*), possuindo melhor capacidade de adaptação ao ambiente a um custo menor.

Se por um lado a governança hierárquica é superior ao mercado em termos de adaptação às condições ambientais, por outro, ela adiciona custos burocráticos e perde incentivo. No entanto, a governança híbrida, neste caso as cooperativas, se comparadas com o mercado, também sacrifica os incentivos em favor do maior poder de coordenação entre as partes.

Por serem unidades administrativas coordenadoras, as cooperativas agropecuárias possuem duas dimensões no que tange a coordenação. A primeira considera os incentivos alocados aos agentes para obter os resultados desejados e a segunda, o monitoramento dos agentes da relação.

O modelo aqui desenvolvido contribui para o monitoramento do agente, reduzindo os custos de *agency*, ou seja, diminuindo os custos de governança nas cooperativas, tornando-as mais eficientes frente aos demais arranjos institucionais.

De outro modo, a eficiência da governança mista pode ser alterada pelos parâmetros de deslocamentos. Por exemplo, a alteração das regras do jogo, ou seja, alterações na legislação cooperativista poderiam melhorar a sua captação de recursos, diminuindo o custo de capital da cooperativa.

De maneira mais específica, pode-se melhorar a eficiência da governança mista através do desenvolvimento de relações de confiança entre os agentes da relação, e o modelo desenvolvido nesta dissertação, contribui para a melhoria da qualidade da relação da cooperativa com o cooperado.

Portanto, a eficiência das estruturas mistas, neste caso as cooperativas agropecuárias, são afetadas por alterações no ambiente institucional e pelo comportamento dos indivíduos envolvidos na relação. Mais especificamente, a sua eficiência depende da melhoria da relação cooperativa-cooperado que, por sua vez, melhora à medida que aumentam a quantidade e a qualidade das informações pertinentes a essa relação.

### **3.11.3 O Risco de descaracterização das cooperativas agropecuárias**

As cooperativas agropecuárias atuam em um ambiente competitivo, pois existem oligopólios tanto a montante como a jusante. Em resposta a essa contingência, a busca da competitividade é cada vez mais a tônica dessas organizações.

Entretanto, para Santos (2003), o caminho a ser seguido é único, ou seja, há de maneira geral dois caminhos opostos. O primeiro é através da busca da eficiência empresarial, utilizando estratégias, políticas e ferramentas de gestão das empresas capitalistas. O segundo é o reforço das suas potencialidades como organização cooperativa e a adaptação de conceitos empresariais a sua realidade.

Se escolher o primeiro caminho, é provável que a cooperativa corra o risco de perder suas características de organização econômica e social, criada a partir da vontade de indivíduos e seguindo preceitos doutrinários reconhecidos mundialmente.

Colocado de outra forma, segundo Amodeo (1999) a escolha de estratégias e ferramentas de gestão baseadas nas recomendações das Escolas de Administração, pode desencadear nas cooperativas um processo de isomorfismo. Ou seja, ao copiá-las as cooperativas podem ficar parecidas com estas empresas, podendo iniciar um processo de descaracterização da gestão baseada em valores cooperativos.

Paradoxalmente, atualmente, criou-se um modelo competitivo de firma que apresenta alguns aspectos similares às cooperativas, são exemplos o modelo japonês de firma e as redes de empresas.

É no mínimo curioso que, enquanto as empresas desenvolvem estratégias cooperativas e estabelecem relações de confiança com seus fornecedores e clientes na busca da tão almejada competitividade, muitas vezes, as cooperativas deixem de ser cooperativas para melhorar seu desempenho.

Diante do exposto, o segundo caminho pode ser mais adequado para as cooperativas agropecuárias, que através da adequação de ferramentas de gestão a sua realidade, dando conta da complexidade do arranjo cooperativo, incorporando elementos como a confiança, lealdade e preceitos éticos.

Em suma, as cooperativas devem ser mais cooperativas para serem mais competitivas.

#### **4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A TEORIA DE AGENCY**

O propósito deste capítulo é apresentar a Nova Economia Institucional (NEI) e a uma de suas vertentes, denominada Teoria de Agency, visto que ambas servirão de embasamento para este estudo.

A NEI, principalmente a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Teoria de Agency fornecem respostas adequadas à questão do relacionamento das cooperativas agropecuárias com seus cooperados.

Primeiramente, será apresentados o surgimento, a evolução e expoentes da ECT, além de traçar um paralelo entre ela e o paradigma neoclássico. Na seqüência, serão definidos os custos de transação e os pressupostos fundamentais da ECT.

Inicialmente, a teoria econômica analisava somente os custos de produção, esquecendo, de certa forma, os custos associados às transações. A empresa era vista como uma função de produção, ou seja, uma entidade otimizadora de recursos.

Conforme Zylbersztajn (1995), a economia neoclássica via a firma como uma entidade otimizadora, negligenciando a sua estrutura interna e os condicionantes do ambiente, com exceção dos preços. Para esta vertente, os consumidores sempre faziam escolhas racionais, além disso, considerava-se que os consumidores poderiam decodificar todas as informações a respeito dos atributos dos bens sem maiores dificuldades. Também se acreditava que o leiloeiro poderia resolver o problema de equilíbrio dos mercados a custo zero.

Esta visão neoclássica apresentou deficiências, isso fica evidente no comentário elucidativo de Zylbersztajn (1995):

A análise neoclássica ocorre em um ambiente estéril, onde se assume a inexistência de custos associados ao funcionamento da economia, tal como *Arrow* define custos de transação, superestimando assim o papel dos preços como alocador dos recursos e negligenciando os fatores institucionais (ZYLBERSZTAJN, 1995).



O artigo Ronald Coase, em 1937, intitulado *The Nature of the Firm*, foi o marco inicial de ruptura com o paradigma neoclássico. Neste estudo Coase (1937) buscou aproximar a empresa do mundo real, afastando-a da visão estéril neoclássica, que era distante da realidade empírica.

Neste artigo Ronald Coase indaga, “*porque toda a produção não é realizada em uma só firma?*”. Esta questão é colocada dentro do contexto de que o mecanismo de preços não funciona como um coordenador perfeito, ou pelo menos só o faz em situações raras (Zylbersztajn, 1995).

As contribuições relevantes de Coase não se resumem a este artigo, pois com o artigo publicado em 1960, denominado *The Problem of Social Cost*, consolidou os efeitos do seu estudo pioneiro, incorporando à economia a necessidade de questões ligadas aos direitos de propriedade.

Azevedo (1996, p.12), citando Coase (1937), coloca que a firma não seria somente um espaço para a transformação de produtos, mas também um espaço para a coordenação das ações dos agentes alternativo ao mercado. A visão da firma como uma caixa preta, otimizadora de recursos, é substituída pela visão de local coordenador de ações e estratégias.

Coase (1937) analisa seu questionamento, com a lógica que há custos associados ao sistema de preços, assim a firma surge para minimizar tais custos do sistema de preços.

Segundo Azevedo (1996), o trabalho de Coase ficou à margem da teoria econômica ao longo de trinta anos que se seguiram à sua publicação. Esta inércia deveu-se a predominância do pensamento econômico e, uma idéia radical, certamente enfrentaria dificuldades para a reversão do pensamento econômico dominante.

Esta situação é por ele denominada de *Path Dependency*, em que a rotina de pesquisa e os custos de formação de pessoal na doutrina dominante condicionam em que parte o desenvolvimento futuro da pesquisa.

O mesmo autor segue sua reflexão, adicionando mais um fator responsável pelo período de latência do trabalho de Coase - as próprias deficiências do trabalho.

Apesar do artigo de Coase (1937) apresentar marco inicial da economia dos custos de transação, alguns autores já haviam considerado os aspectos institucionais envolvidos nas atividades empresariais. Alguns autores no percurso evolutivo da ciência econômica consideraram relevantes as instituições nos seus modelos explicativos de funcionamento da economia (ZYLBERSZTAJN, 1995)

Estes autores acima citados são denominados de institucionalistas, pois ficaram à margem da teoria econômica neoclássica, mas influenciaram as teorias organizacionais e as que relacionam empresas ao ambientes.

Para Zylbersztajn (1995), recentemente começou a haver uma convergência dos institucionalistas e a teoria econômica, através de autores ligados à Nova Economia Institucional, com destaque para as obra de Oliver Williamson, que foram na seqüência das obras de Ronald Coase e do trabalho de Douglas North.

O institucionalismo tradicional na visão de Zylbersztajn (1995) tem pouco a ver com a Nova Economia das Instituições. Esta tese é reforçada pelo artigo de Williamson (1993, p.3) que apresenta críticas ao institucionalismo tradicional, que na sua visão era um enfoque meramente prescritivo e não cumulativo. Para melhor compreensão do novo institucionalismo, é apresentada a seguir a NEI.

#### **4.1 A nova economia institucional**

Para Williamson (1985) a Nova Economia Institucional (NEI) apresenta dois níveis analíticos – Ambiente Institucional –(*Institutional Environment*) e Instituições de Governança – (*Institutions of Governace*).

O primeiro nível tem como principal expoente Douglas North, com a obra *Institutions, Institutional Change and Economics Performance*, que faz uma análise macroeconômica do ambiente institucional. Enquanto, o segundo nível tem uma visão microeconômica focando nas transações entre os agentes, sendo

denominada Economia dos Custos de Transação (ECT), tendo como principal representante Oliver Williamson.

Como já apresentado, o Artigo de Coase (1937) foi pioneiro e rompeu com o paradigma neoclássico da firma. Para Azevedo (1996, p.10) além de Coase, outros como Commons, Knight e Barnard, contribuíram para a NEI. No entanto, foi de Coase a mais importante contribuição ao desenvolvimento da NEI.

Em um momento que a economia estava preocupada em compreender o mercado e o funcionamento dos mecanismos de preços, além disso, a firma era vista como uma função produção e a coordenação da economia eram feitas pelo mecanismo de preços, Coase coloca que a firma não seria somente um espaço para a transformação de um produto, mas um espaço para a coordenação das ações dos agentes alternativos ao já estudado mercado (AZEVEDO, 1996, p.12).

Dessa forma, a coordenação do sistema econômico poderia ser feita internamente à firma. Portanto, Firma e mercado concorreria na atividade de coordenação do sistema econômico.

Para Azevedo (1996, p.12), a coexistência e o antagonismo do mercado e da firma proposta por Coase, implicam que os custos de se utilizar um mecanismo de coordenação ou outro diferem. Esses custos de natureza distintas dos custos de produção (vinculados à tecnologia) foram denominados de custos de transação.

O mesmo autor coloca que a definição inicial de Coase apresentou alguns problemas: dificuldade de observação e mensuração. No entanto, autores subsequentes apresentaram novas e mais completas definições de custos de transação que estão apresentadas no 4.2.1.

Segundo Zylbersztajn (1995), o objetivo fundamental da Nova Economia Institucional, também denominada Economia dos Custos de Transação é o de estudar os custos das transações como indutor dos modos alternativos da produção (governança). Portanto, a sua unidade de análise é a transação, onde são negociados os direitos de propriedade.

Em seu trabalho, Coase coloca que a empresa é um nexos de contratos. Segundo Williamson (1985), este nexos de contratos tem algum tipo de governança (gestão) e a forma como esta é feita, varia desde mercados (sistema de preços) até integração vertical (NEVES, 1999).

Se a firma pode ser vista como “um nexos de contratos” e se o comportamento otimizador dos agentes econômicos for mantido nos mesmos moldes considerados pela economia neoclássica, pode ser explicado o arranjo produtivo via firma, via mercado ou forma mista, a partir da busca da minimização dos custos de transação.

O comportamento otimizador dos agentes é demonstrado no dizer de Fama (1980):

More recently the economics literature has moved toward theories that also reject the classical model of the firm but assume classical forms of behavior on the part of participants in the firm (FAMA, 1980, p.289).

Este comportamento racional dos agentes membros da firma é motivado por interesse próprio gerando necessidade de contratos que estabilizem os direitos de propriedade.

Para Fama (2003), os artigos de Alchain e Demsetz (1972) e de Jensen e Meckling (1976) são exemplos desta visão, além dos trabalhos de Coase (1937, 1960) que foram antecedentes a esses trabalhos. Da discussão dos direitos de propriedade e o comportamento racional dos agentes, gerará a vertente denominada Teoria de *Agency*.

Williamson (1993) considera uma ficção os custos de transação igual a zero e, os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora dos custos de transação e de produção inerentes as empresas.

## **4.2 Conceitos centrais**

### **4.2.1 Os Custos de Transação**

Williamson (1993) define custos de transação como:

Os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam

quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico (Williamson, 1993 p.85).

Arrow (1969), citado por Williamson (1985) faz uma interessante analogia com o atrito da física, indicando que os custos de transação são os custos de rodar o sistema econômico. Em síntese, a firma é um acordo entre os atores especializados visando economizar nos custos de transação (NEVES, 1999).

Werin (1998) define como “*custos de organizar a interpretação entre as pessoas*”. Ganesan (1994) define como os “*custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos*” (NEVES, 1999).

Para Fiani (2002), a teoria dos custos de transação elimina a simetria de informações da economia neoclássica, e elabora um conjunto de hipóteses que tornam os custos de transações significativos.

Essas hipóteses determinam a existência de custos significativos, sendo que, alguns autores como Zylbersztajn (1995) as denomina de pressupostos fundamentais da Economia dos Custos de Transação.

Hobbs (1996), citado por Neves (1999), define-as como os pilares da ECT, que são: a racionalidade limitada, a informação assimétrica, a especificidade dos ativos e o oportunismo.

#### **4.2.2 Assimetrias de Informação**

A compreensão do tratamento dado às informações é fundamental para a compreensão da Economia dos Custos de Transação. Azevedo (1996, p.) denomina a Economia da Informação, a vertente que alterou a visão ortodoxa sobre a informação. Este autor prossegue seu comentário, colocando que este novo paradigma gerou a Teoria dos Contratos, tais como a *Moral Hazard* e a de *Agency*, que ajudarão à compreensão da problemática deste estudo.

A assimetria da informação trouxe uma nova compreensão do ambiente econômico, visto que até então, a economia considerava em seus estudos a simetria das informações, ou seja, as informações eram acessíveis a todos a um custo zero.

Para Stiglitz (2003, p.43), a estrutura econômica alterou-se, passando de uma economia agrícola para uma economia industrial e para a economia da informação, com isso as assimetrias de informação e as imperfeições do mercado ganharam importância. O mesmo autor afirma que as teorias que citavam as “falhas de mercado”, sendo que dentre estas falhas, estavam os problemas de *agency*.

Segundo Neves (1999, p. 79), citando Hobbs (1996) a economia dos custos de transação permitiu o relaxamento da premissa da teoria neoclássica de informação perfeita.

Assim sendo, Fiani define assimetria de informação:

Racionalidade limitada, complexidade e incerteza têm como consequência gerarem assimetrias de informação... Assimetrias de informação nada mais são do que diferenças nas informações que as partes envolvidas em uma transação possuem, particularmente quando essa diferença afeta o resultado final (FIANI, 2002, p. 270).

Neves (1999, p.79) afirma que a informação assimétrica pode levar ao oportunismo em duas formas: *ex-ante*, denominado seleção adversa (“*adverse selection*”) e a forma *ex-post*, chamada de risco moral (“*moral hazard*”).

O mesmo autor, citando Dnes (1996), afirma que o risco moral ocorre quando uma ou mais partes envolvidas no contrato (transação) toma comportamento oportunista devido ao desbalanço na informação entre as partes. Esta situação é um dos indutores dos custos de *agency*, pois o comportamento oportunista do agente em relação aos interesses do principal é facilitado pela assimetria de informações entre ambos.

Ainda Neves (1999, p.80), cita que as principais estratégias para minimizar seus efeitos são pagar pela informação os custos necessários para se reduzir o desbalanço (aumentar o monitoramento), e oferecer incentivos econômicos para estimular comportamentos esperados em condições de simetria de informações.

Os custos de *agency* provenientes das assimetrias de informação serão tratados mais detalhadamente no decorrer desta dissertação. Mesmo assim, vale ressaltar que estes custos, podem ser reduzidos pelo aumento do fluxo de informações entre agente e principal, ou seja, entre cooperativa e cooperado.

### 4.3 Pressupostos comportamentais

Segundo Zylbersztajn (1995, p.16), o pressuposto básico da ECT é a existência de custos na utilização do sistema de preços e na condução dos contratos dentro da firma. Dentro desse contexto, não somente o contrato efetuado via mercado são importantes, mas também àqueles contratos interno as firmas.

O segundo pressuposto é o de que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado e que as instituições não são neutras.

Zylbersztajn (1995, p.17) afirma que para a compreensão da ECT dois pressupostos comportamentais são de suma importância: a racionalidade limitada e o oportunismo.

#### 4.3.1 Racionalidade Limitada

Esta visão do comportamento humano foi desenvolvida por *Hebert Simon*, que mesmo sendo racional, o comportamento humano, apresenta limitações, sendo que essas limitações têm origem na capacidade humana de acumular e processar informações.

A partir de *Simon*, a Economia, desde sempre definida como a ciência da escassez, pôde incorporar a escassez da capacidade de absorver e processar as informações (Azevedo, 1996, p.19).

Para Zylbersztajn (1995, p.17), a racionalidade limitada está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o homem apesar de desejar otimizar, entretanto não o consegue. Dessa forma, mesmo desejando ser otimizador, só o consegue de maneira limitada.

Williamson (1993) define a racionalidade limitada como:

Racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional, mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1993, p.88).

A racionalidade limitada é tratada na ECT pelo enfoque da dificuldade de os indivíduos têm em prever todas as situações futuras em uma transação. Assim, por mais que se adquiram informações e os melhores especialistas para analisar determinada situação, será impossível prever de antemão todas as situações, condicionantes e cenários, gerando situações imprevisíveis.

Esta complexidade e incerteza das situações futuras acentuam a importância deste conceito. A racionalidade limitada não teria qualquer interesse analítico se o meio ambiente onde se processam as decisões fosse absolutamente previsível e simples (FIANI, 2002, p.269).

Para Zylbersztajn (1995, p.17), o conceito de racionalidade limitada leva à compreensão da importância dos atributos *ex-post*, característicos das relações contratuais. Gerando, como principal problema a emergência do comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação. Além disso, racionalidade limitada, complexidade e incerteza geram as assimetrias de informação que condicionaram o aparecimento dos custos de *agency* tratados adiante neste estudo.

#### **4.3.2 Oportunismo**

Este é o pressuposto comportamental resultante da ação de indivíduos na busca do seu auto-interesse, partindo do princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico (ZILBERSZTAJN, 1995, p.18).

Williamson (1985, p.234) define oportunismo como a busca do auto-interesse com avidez, que para Zylbersztajn (1995, p.18) traz à tona uma conotação ética comportamental dos indivíduos.

Por oportunismo, entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida, e promessas “autodesacreditadas” (*self-disbelieved*) sobre o comportamento futuro do agente, isto é, o agente em questão estabelece compromissos que ele mesmo sabe, *a priori*, que não irá cumprir (FIANI, 2002, p. 270).



Segundo Fiani (2002, p.270), o conceito de oportunismo da teoria dos custos de transação possui um sentido diverso daquele que se utiliza no linguajar corrente, em que um comportamento “oportunista” é muitas vezes definido como habilidade por parte de um agente de identificar e explorar as possibilidades de ganho oferecido pelo ambiente. Esse oportunismo não é o sentido dado pela teoria dos custos de transação. O oportunismo da economia dos custos de transação está associado à manipulação de assimetrias de informação, visando a apropriação de rendas.

A teoria dos custos de transação assume que os indivíduos podem agir oportunisticamente, entretanto, não o fazem sempre, mas o risco de ocorrer está presente em todas as transações (Neves, 1999; Zylbersztajn, 1995). Os riscos de uma ação oportunista expõem os contratos a ações que demandam monitoramento

Dado que o monitoramento ou a inclusão de salvaguardas contratuais não ocorre sem custo, a racionalidade limitada e o oportunismo estão associados a esses custos (ZYBERSZTAJN, 1995, p.18). A necessidade de monitoramento, salvaguardas e incentivos nas transações e nos contratos são discutidos na teoria de *agency* que será abordada no decorrer deste estudo.

Esta relação de monitoramento dos agentes e a sua relação com os custos de *agency*, são no escopo da mensuração da governança que é proposta nesta dissertação.

#### **4.4 Dimensão das transações**

Existem os mais variados tipos de transações, ou seja, as transações diferem umas das outras, explicando assim, a existência de diferentes arranjos institucionais para reger cada transação. Aqui, estes arranjos serão denominados estruturas de governança, podendo ir do mercado *spot*, passando pelas formas híbridas e até a integração vertical pura.

Segundo Azevedo (1996, p.49) uma vez que os atributos das transações explicam a existência de diferentes arranjos institucionais, evita-se o problema

enfrentado por Coase, pois como os custos de transação não são observáveis, não poderiam servir a comprovação empírica das teses desenvolvidas pela NEI.

Portanto, ao usar os atributos das transações como elemento explicativo dos custos de transação, suprime-se o obstáculo aos estudos empíricos, vistos que estes são observáveis.

Para a ECT são três os atributos das transações: especificidade dos ativos, frequência e incerteza.

#### **4.4.1 Especificidade dos Ativos**

Ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis sem perdas de valor, ou seja, são específicos a uma determinada transação. Segundo Azevedo (1996, p.51), essa característica, aliada aos pressupostos comportamentais, citados anteriormente, torna o investimento nesses ativos sujeitos a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação.

A relação da especificidade dos ativos é de natureza diretamente proporcional, ou seja, à medida que se aumenta a especificidade dos ativos maiores os custos de transação.

Segundo Azevedo (1996), citando *Klein et. al* (1978) os ativos específicos possuem um maior valor quando empregados na transação a qual são específicos, gera-se uma quase renda na transação em questão. Sendo que seu montante é objeto de barganha entre as partes envolvidas na transação, na medida em que a sua geração depende da continuidade do negócio.

Entretanto, as partes podem ter posições conflitantes nesse processo de divisão desses ganhos, podendo criar problemas de adaptação, ou seja, custos de transação.

Portanto, a especificidade dos ativos tem como resultado o estabelecimento de uma relação bilateral e, de dependência entre as partes, com influências sobre o processo de barganha entre as partes.

No caso das cooperativas, o processo de barganha é mais complexo, pois se comparado com uma empresa normal, esta forma de governança sofre uma

pressão maior de seus fornecedores que, também são sócios do negócio. Ou seja, o cooperado faz pressão sobre a cooperativa de forma a absorver as quase rendas geradas.

Em suma, a especificidade dos ativos gera quase rendas que serão disputadas entre os agentes, neste caso, a cooperativa e o cooperado, além de ser a característica central dos modelos propostos por Williamson e, que são central na sustentação do modelo de mensuração da governança cooperativa desenvolvida nesta dissertação.

#### **4.4.2 Frequência**

A quantidade com que as transações ocorrem é de suma importância na análise das transações e são primordiais na escolha do mecanismo de coordenação adequado.

Para Azevedo (1996, p.54), a importância da frequência dá-se em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias vezes e b) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação.

Sabe-se que as transações possuem diferentes níveis de frequência, acontece uma única vez, outras são recorrentes. Os custos de transação nas transações únicas não são suficientemente grandes a ponto de justificarem a criação de uma estrutura de monitoramento, portanto, essas transações ocorrem no mercado *spot*.

Entretanto, nas transações recorrentes, os custos de transação são altos, o que justifica o seu controle, passando a ser economicamente viável a construção de mecanismos que governem essas transações.

Portanto, a mensuração da governança cooperativa vai de encontro com o exposto acima, pois o governo da transação busca os compromissos confiáveis, que por sua vez melhora o comportamento cooperativo das partes.

Entretanto, para Azevedo (1996, p.57), as condições para que se verifique esse compromisso confiável são bastante restritas, incluindo a observabilidade das ações e que os custos da ação oportunista superem seus benefícios.

#### **4.4.3 Incerteza**

A compreensão dos efeitos da incerteza nas transações é facilmente percebida por todos, ou seja, transacionar em uma ambiente de elevada incerteza traz maior complexidade para as partes, aumentando os custos de transação.

Segundo Azevedo (1996, p.57), o termo incerteza tem três tratamentos distintos dentro da NEI. O primeiro refere-se à variância de uma dada distribuição de probabilidades, que para Williamson (1991, p.291) manifesta-se desse modo: a distribuição de probabilidades permanece a mesma, ocorrendo um maior número de distúrbios.

O segundo tratamento tem a ver com o aumento da variância, que para North (1990) de maneira mais abrangente, essa incerteza corresponde efetivamente ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros. Por fim, um terceiro tratamento encontrado em Milgrom & Roberts (1992) que trazem o aspecto informacional da incerteza.

A incerteza afeta de maneira mais acentuada a governança híbrida que as demais. Este fato ocorre de acordo com Williamson (1991, p.291), pois as estruturas de governança híbridas não podem ser feitas unilateralmente ou sem consenso. Assim, no caso das cooperativas a incerteza afeta seu relacionamento com o cooperado.

Aqui será enfatizada a incerteza do terceiro tipo, ou seja, resultante da assimetria informacional. Dessa forma, segundo Azevedo (1996, p. 59) a incerteza surge pelo fato de uma (ou mesmo todas) das partes não conhecer o parâmetros de avaliação ou monitoramento, o que impede a construção de incentivos.

Portanto, a maior assimetria de informações na relação da cooperativa com o cooperado, traz um aumento dos custos de transação.

Para Azevedo (1996, p.59), estes três atributos das transações representam as três dimensões que caracterizam as transações, permitindo o desenho de arranjos institucionais que atenuem os custos de transações associados a essa transação.

#### **4.5 As instituições e seus níveis analíticos**

A NEI apregoa que a eficiência econômica depende das instituições, ou seja, é limitada pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico. Como a mesma serve de arcabouço teórico desta dissertação, faz-se necessário uma definição abrangente do que sejam “instituições”.

Para North (1991, p. 97), as instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política, podendo ser regras formais (constituições, leis e estatutos de cooperativas) ou restrições informais (sanções, tabus, costumes e tradições). De maneira geral, para North (1994, p.13) as instituições são as “regras do jogo”.

Entretanto, as instituições diferem em níveis analíticos. Existem as de nível macro, como a legislação que regula um país, e as de nível micro, como os estatutos de uma cooperativa. Desses dois níveis institucionais, surgem duas correntes de análise que compõem a NEI – Ambiente Institucional e Instituições de Governança.

Segundo Azevedo (1996, p.33) a primeira corrente, a do Ambiente Institucional, privilegia a análise de macro instituições, e tem como seu principal expoente o professor Douglas North. A segunda corrente, a das Instituições de Governança, centra seu foco sobre as micro-instituições, tendo em Oliver Williamson seu principal representante.

O conhecimento desses níveis de análise é essencial para compreensão do escopo desta dissertação, pois na mesma, é feita uma análise micro institucional de cooperativas agropecuárias.

De acordo com Azevedo (1996, p.33), tanto o ambiente institucional quanto os arranjos institucionais são mutáveis no tempo. Estas alterações impactam

diretamente a eficiência econômica de um dado arranjo institucional, neste caso, as cooperativas agropecuárias.

Williamson (1993a, p.112), propõe um esquema de três níveis, em que ambiente institucional, arranjo institucional e indivíduo interagem estabelecendo relações de influência mútua (AZEVEDO, 1996, p.33).

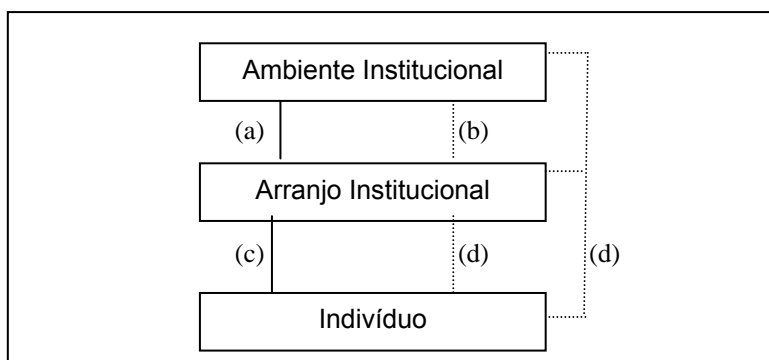


FIGURA 4.1 – Esquema de três níveis de Williamson  
Fonte: WILLIAMSON, 1993.

O esquema de três níveis proposto por Williamson foca sua análise no arranjo institucional, que vai de encontro com a proposta deste estudo de analisar o arranjo denominado cooperativa.

Na visão de Williamson (1993), o arranjo institucional, neste caso a cooperativa, desenvolve-se dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos – oportunismo e racionalidade limitada.

Segundo Azevedo (1996, p.34), o ambiente institucional fornece um quadro fundamental de regras que condiciona o aparecimento e seleção de formas organizacionais que compõem o arranjo institucional.

Assim, as alterações no ambiente institucional funcionam como parâmetros de deslocamento que afetam a eficiência do arranjo institucional, e estão representados pela linha (a).

Por exemplo, a alteração da legislação cooperativa, permitindo a abertura de capital, pode aumentar a captação de recursos e reduzir o custo de capital, melhorando a eficiência econômica da cooperativa.

A resposta do arranjo institucional ao ambiente institucional, ocorre através de ações estratégicas que objetivam modificar as regras do jogo, representada pela linha pontilhada (b). Um exemplo é o *lobby* setorial que pode ser feito pela OCB, buscando participar e opinar nas alterações da legislação cooperativista.

Segundo Azevedo (1996, p. 35), para a NEI os indivíduos desempenham um papel importante representado na figura 4.1 pela linha (c). Os indivíduos possuem atitudes oportunistas e são limitadamente racionais, trazendo custos às transações.

Por fim, os indivíduos respondem ao ambiente e ao arranjo institucional, porque agem de acordo com suas convicções e preferências. Estas são denominadas preferências endógenas, entretanto, a NEI deixa-as em plano secundário, optando por focar nos efeitos da linha (c).

Vale ressaltar que por serem sociedades de pessoas e não de capital, nas cooperativas, a dimensão representada pelos indivíduos assumem certa relevância, não devendo ser negligenciadas. Esta dimensão aparece através da educação cooperativa, gestão democrática, dentre outras características das sociedades cooperativas.

## **4.6 Contratos incompletos**

Para Azevedo (1996, p.75), através de alguns modelos de Teoria de Contratos Incompletos é que a ECT se aproxima da Teoria de *Agency*. Por essa razão, este tópico foi colocado entre ambas as discussões.

Apresentam-se sucintamente aqui dois modelos de Contratos Incompletos – Grossman & Hart (1986) e Aghion & Tirole (1994). Esses modelos enfocam a análise dos custos *ex-post* que sempre distinguiu a ECT da literatura de *Agency*.

### **4.6.1 Grossman & Hart**

Neste modelo, existem dois jogadores (firmas) engajados em uma transação que duram dois períodos. No primeiro período, as firmas celebram o contrato e, após o compromisso, fazem investimentos específicos.

Deve-se ressaltar que, nada pode ser contratado *ex-ante*, ou seja, os contratos são incompletos, assim o mesmo só define a propriedade das firmas, garantindo a propriedade dos direitos residuais de controle.

Com este modelo têm-se duas situações no que tange à alocação de direitos residuais de controle: ou uma das firmas possui tais direitos, ocorrendo uma integração vertical; ou cada uma possui direitos relativos, neste caso uma não integração.

Segundo Azevedo (1996, p.77) quando não há especificidades a estrutura de direitos de propriedade é irrelevante, pois não há custos no abandono da relação.

Entretanto, quando há especificidades, aparecem distorções nos investimentos previamente feitos na medida em que a apropriação da totalidade do retorno desse investimento não é assegurada para aquele assumiu esse encargo. Dessa forma, a não integração tem como efeito o subinvestimento pelas firmas; enquanto a integração traz o superinvestimento por parte de uma das firmas (AZEVEDO, 1996).

Considerando o contexto das cooperativas, o subinvestimento é uma realidade presente, porque suas cotas parte possuem uma remuneração baixa e fixada previamente pela lei, desestimulando o reinvestimento na sociedade cooperativa. Além disso, a cooperativa tem dificuldades em expor ao cooperado as suas necessidades empresariais, que têm prazo de maturação longo e incerto.

O modelo desenvolvido nesta dissertação busca contribuir para esta problemáticas das cooperativas agropecuárias.

#### **4.6.2 Aghion & Tirole**

Neste modelo é abordado o *trade of* entre incentivo e controle, com ênfase no desenho contratual intrafirma. Na sua análise é feita uma distinção entre controle formal – hierárquico – e real – controle sobre as ações dos agentes.

Segundo Azevedo (1996, p.77) esta distinção entre os poderes é derivada da assimetria informacional – elemento chave da análise – sem a qual, em um



contexto de racionalidade forte, o controle formal necessariamente se converte em real

Para Azevedo (1996, p.77), a hierarquia é composta pelo principal e agente, o primeiro tem o controle formal sobre o segundo, sendo o controle um variável de escolha.

Na escolha de novos projetos de investimento, Agente e Principal podem implementar ou não um projeto comum. Neste caso, as assimetrias de informações provem do processo de aprendizado das características do projeto.

O Principal é neutro ao risco e tem a sua remuneração em função do projeto escolhido e descontada a remuneração do Agente. O Agente, por sua vez, é avesso ao risco, sendo seu retorno representado pela utilidade que obtém da remuneração somada ao benefício que obtém diretamente pela implantação do projeto (AZEVEDO, 1996, p.78).

Na situação, em que o Agente tem o poder de escolher o projeto, o mesmo busca coletar informações sobre o projeto, de forma a balizar uma escolha que maximize seus benefícios. Assim, o Principal não necessita empreender esforços no seu aprendizado.

Entretanto, poder haver interesses divergentes entre ambos, implicando escolhas de projetos diferentes, em um contexto de informação perfeita. Segundo Azevedo (1996), o principal ao não investir na coleta de informações – neste caso são custos de transação em monitoramento – corre o risco de ver o seu projeto de interesse preterido em favor daquele que mais interessa o Agente.

No contexto das cooperativas, esse *trade of* é mais complicado, pois o Agente e o principal são muitas vezes os mesmos indivíduos. Com o objetivo de reduzir a assimetria de informação entre o Agente e o principal é foi desenvolvida a metodologia descrita nesta dissertação.

Em suma, os contratos são incompletos, pois não se podem prever todas as contingências futuras e há limitação na capacidade humana de lidar com problemas complexos – racionalidade limitada. Ainda assim, se os contratos fossem completos, todos os custos envolvidos poderiam ser antecipados, dessa

forma, surgiria um problema abordado pela teoria de *Agency* (somente custos *ex-ante*).

Através da apresentação dos modelos de Grossman & Hart (1986) e Aghion & Tirole (1994) buscou-se fazer um *link* entre a ECT e a Teoria de *Agency*, que facilitasse a compreensão do problema estudado nesta dissertação. Tal elo se fez necessário, pois estas vertentes possuem semelhanças e divergências analíticas que causam confusão ao iniciado na matéria.

#### **4.7 A teoria de *agency***

Como descrito anteriormente, o pressuposto da informação simétrica dos economistas neoclássicos foi relaxado na década de 60, proporcionando o surgimento de novas teorias, que genericamente receberam o nome de “Teoria dos Contratos”. Dentre estas, a Teoria de *Agency* surge através do artigo de Jensen e Meckling em 1976, intitulado *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure*.

Neste artigo, Jensen e Meckling (1976, p.5) definem uma relação de *agency* como:

[...] um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal) engajam uma outra pessoa (o agente) a realizar algum serviço em seu bem que envolva delegação de certa autoridade de tomada decisão ao agente (JENSEN & MECKLING, 1976, p.5).

Neste artigo, os autores discutem o problema de *agency* colocando que, se tanto o principal como agente são maximizadores de utilidade, nem sempre o agente irá atuar de acordo com os interesses do principal.

Segundo Stiglitz (2003, p.188) a visão de Adam Smith, onde os homens na busca dos seus interesses, geralmente servem os interesses da sociedade como um todo, apesar de sedutora, na maioria das vezes é falso.

O mesmo autor afirma que as imperfeições das informações oferecem a uns indivíduos a oportunidade de atuar de forma a se beneficiarem à custa de outros a quem deveriam servir.

Ricketts (1987), coloca que a relação agente-principal existe quando, uma parte, denominada de “agente”, concorda em agir no interesse de outra parte, denominada principal.

A relação agente-principal surge toda vez que um indivíduo depender da ação de outro, sendo que aquele que realiza a ação é denominado de “agente” e o afetado é chamado de “principal”. (PRATT & ZECKHAUSER, 1991).

Estes autores discutem que o problema de *agency* colocando que, se tanto o principal como agente são maximizadores de utilidade, nem sempre o agente irá atuar de acordo com os interesses do principal.

O comportamento otimizador do agente foi descrito com muita propriedade por Fama (1980):

More recently the economics literature has moved toward theories that also reject the classical model of the firm but assume classical forms of behavior on the part of participants in the firm” (FAMA, 1980, p.289).

Como já citado neste artigo, nas cooperativas a figura do principal e do agente se confundem na mesma pessoa. Quando cooperado participa da gestão ele será ao mesmo tempo agente e principal.

Para Pratt & Zeckhauser (1991), os problemas na relação agente-principal surgem quando:

O principal e o agente têm interesses conflitantes, assumindo-se que ambos são maximizadores de utilidade; e

a informação disponível para ambas as partes difere significativamente (assimetria de informação).

Partindo das pressuposições acima citadas, podemos verificar que Arrow (1991) afirma que, decorrem dois fatos significativos, na relação agente-principal:

a ação do agente, cujas conseqüências afetam o bem estar de ambos, não é diretamente observada pelo principal; e

o resultado é afetado, mas não totalmente determinado, pela ação do agente

Na verdade, o resultado é uma variável randômica, cuja distribuição depende da ação tomada pelo agente. Devido à assimetria de informações, não se pode esperar que empreendimentos apresentem o mesmo resultado se, alternativamente, ambas as partes tivessem acesso à informação sem qualquer custo (PRATT & ZECKHAUSER, 1991).

A partir desta afirmação, pode-se concluir a existência de custos de *agency* na relação agente-principal.

Jensen & Mackling (1976) definem, portanto, os custos de *agency* como sendo o conjunto dos custos descrito abaixo:

custos de monitoramento dos esforços do agente feito pelo principal; e

custos que têm, como objetivo, garantir o cumprimento dos contratos, geralmente repassados ao próprio agente, como por exemplo na forma de compensações ou mesmo sanções; e

custos relacionados à perda residual do principal.

Para Arrow (1991), os custos de *agency* podem ser divididos em dois tipos: “informação obscura” (*hidden information*) e “ação adversa” (*hidden action*). Estes também são denominados de seleção adversa e risco moral respectivamente.

Ambos os custos de *agency* surgem devido a assimetria de informação entre o principal e o agente, já que o principal não pode, geralmente, controlar o agente e evitar ação oportunistas, ou os custos de monitorar o agente podem exceder os benefícios a serem obtidos pelo principal.

Segundo Amodeo (1999), a seleção adversa ocorre devido à existência de diferentes níveis de informação pré-contratuais, que faz com uma das partes se beneficie de tal situação obtendo vantagens extras. Nesta situação o problema ocorre pois o principal encontra dificuldades em saber se o agente está usando a informação adquirida em favor dos interesses do principal.

Para Amodeo (1999), o risco moral está relacionado com um comportamento pós-contratual oportunista do agente que possui uma informação privilegiada da que se beneficia em detrimento do principal. Portanto, este risco está diretamente relacionado com a tomada de decisões nas cooperativas.

Na visão de Salamié (1997), a existência de risco moral está associada: quando o agente toma uma decisão que afeta sua utilidade e a do principal; o principal, por sua vez, observa somente o resultado, um sinal imperfeito da decisão tomada pelo agente; a decisão que o agente escolheria tomar espontaneamente não é Pareto-ótima.

O mesmo autor aborda a dificuldade de observação das ações dos agentes, impedindo que o mesmo force o agente a tomar decisões Pareto-ótimas, dessa forma, restam duas possibilidades não excludentes ao principal: manter constante e eficiente monitoramento dos esforços do agente e/ou influenciarem a escolha de uma decisão tomada pelo agente, condicionando sua utilidade à única variável observável: o desempenho econômico.

As cooperativas como as empresas de capital aberto, e enfrentam o problema tipo agente-principal entre relação os gerentes e demais empregados (AMODEO, 1999). Entretanto, no caso das cooperativas, o cooperado é agente e principal muitas vezes (JANK & BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Além do acima citado, no caso das cooperativas agropecuárias, os fornecedores de matéria prima são coletivamente os próprios donos da empresa, sendo uma das singularidades mais interessantes das cooperativas (AMODEO, 1999).

As cooperativas agem como intermediárias, sendo que os produtores cooperados exigem à incorporação do lucro que foi produzido a jusante. Esta característica insere toda uma problemática específica que dá as cooperativas uma rigidez maior nas relações de barganha com seus fornecedores, se comparadas às empresas não cooperativas (AMODEO, 1999).

A mesma autora afirma que a essência da diferença das cooperativas em relação as empresas de capital está assentada ideologia cooperativa. Estas singularidades geram custos de *agency* maiores, produzindo ineficiência técnica, alocativa e de escala.

Com o surgimento da NEI, há uma redefinição da firma, considerando-a um nexos de contratos, admitindo que os agentes também possuam seus interesses, sem redefinir o objetivo da firma (a maximização da sua riqueza).

Conseqüentemente, também não há alterações nas formas clássicas do comportamento econômico, isto é, todos os participantes (principais e agentes) são maximizadores de utilidade. Dentro desse contexto, o desafio para se atingir o objetivo da firma passa pelo gerenciamento dos diversos interesses existentes, que não são absolutamente independentes, como demonstra Fama:

A firma é vista como um time cujos membros agem de acordo com seus interesses próprios, mas percebem que os seus destinos dependem de certa forma da sobrevivência do time em sua competição com outros times (FAMA, 1980, P.289).

Apesar do oportunismo não ser um comportamento explícito na economia de informação, o comportamento racional, mas aético, evidente nos modelos de *agency*, foi incorporado a NEI, particularmente a Economia dos Custos de Transação (AZEVEDO, 1996, p.17).

## **5. MODELO DE MENSURAÇÃO DA GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS ACROPECUÁRIAS**

Neste capítulo, será apresentado o modelo de mensuração da governança em cooperativas agropecuárias, que através de uma Análise Estrutural Discreta Comparada como método explicativo das formas de governança, somado aos modelos heurístico e reduzido de Williamson, e apoiado pela ECT como arcabouço teórico, busca mensurar custos de governança das cooperativas agropecuárias, aqui classificadas como estruturas de governança híbridas.

As cooperativas agropecuárias são estruturas de governança que estão entre a governança via mercado e a integração vertical pura, assim para ela ser mais eficaz frente às demais, necessita melhorar sua governança e reduzir seus custos de transação.

A maneira de reduzir os custos de transação das estruturas de governança híbrida é por meio do aumento da confiança entre os agentes da transação, assim, ao mensurar a governança cooperativa, o fluxo de informação entre os agentes aumenta, melhorando a qualidade da relação.

Com a melhora do relacionamento, reduz-se o espaço para oportunismos. Dessa forma, a cooperativa consegue competir com a governança via mercado e com a auto-suficiência do cooperado. Esta problemática será abordada com maior profundidade no estudo de caso.

Portanto, busca-se a melhora da governança na cooperativa, tornando-a mais eficiente que a governança via mercado e a integração vertical pura permitindo ampliar o seu campo de atuação desde os ativos de baixa até os de alta especificidade.

Para tanto, este capítulo está estruturado em três partes: inicialmente, será apresentado o modelo teórico que ajudam a explicar os custos de governança, na sequência, vem à demonstração do modelo de mensuração da governança cooperativa e, por fim, será desenvolvido um estudo de caso com a aplicação do modelo na COOASGO.

## 5.1 Análise estrutural discreta comparada

Este método para Zylbersztajn (1995, p.68) é feito pelo contraste entre formas alternativas de organização desde a produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura.

Para Zylbersztajn (1995, p.77), definir até que ponto a estrutura cooperativizada de produção pode ser vista como uma forma de organização vertical é uma questão merece um aprofundamento.

A partir da colocação acima, as cooperativas agropecuárias serão consideradas como estruturas híbridas de governança.

O mesmo autor (1995, p.72) afirma que a Análise Discreta Comparada introduz o realismo necessário para quem se interessa em dialogar com o sistema produtivo e não apenas com os colegas da academia.

Este método de análise, assim como a ECT, busca afastar-se da análise econômica neoclássica e do paradigma positivista, passando de uma estrutura analítica quantitativa, onde o equilíbrio marginal é central, para uma análise qualitativa, onde as alternativas estruturais discretas assumem fundamental importância.

Zylbersztajn (1995, p.72), alerta aqueles que consideram a Análise Institucional Comparada, nada mais do que uma história bem contada, para o fato de que ambos os enfoques possuem o mesmo nível de dificuldade analítica.

Vale ressaltar que, enquanto a análise quantitativa centra-se nas ciências exatas, o método aplicado nesta dissertação, lança mão de conceitos das ciências legais, econômicas e sociais.

Portanto, a interdisciplinaridade presente nesta pesquisa está em consonância com a visão da ECT e a de Williamson (1996).

[...] Transaction cost economics has helped promote an interdisciplinary dialogue among law, economics, and organization. (WILLIAMSON, 1996, p.158).

A análise das formas organizacionais através da ECT tem por objetivo a busca das formas de organização mais eficientes em termos de economia dos



custos de transação. Para tanto se faz à comparação entre as formas alternativas de organização da produção, indo da via mercado até a integração vertical pura.

Segundo Williamson (1996, p.94), o termo análise estrutural discreta foi introduzido por Simon (1978), em seu estudo "*Rationality as Process and Product. Of Thought*", em que observa que a economia ao expandir-se além da teoria dos preços, altera a estrutura analítica de quantitativa e marginal, para uma análise institucional qualitativa, onde as alternativas estruturais discretas assumem fundamental importância.

Para Zylbersztajn (1995, p.68), além do acima exposto, é importante considerar que as estruturas de governança existem dentro de um ambiente institucional que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações. Portanto, as "regras do jogo", como definido por North (1990) influenciam as decisões sobre a forma de produção a ser utilizada.

Esta influência do o ambiente institucional faz com que ele seja visto como o *locus* de parâmetros de deslocamentos, que interferem na escolha da forma produtiva a ser utilizada (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 69).

A escolha da estrutura de governança sob a ótica da ECT, será em decorrência dos atributos das transações (especificidades dos ativos, frequência e risco), bem como dos parâmetros ditados pelo ambiente institucional onde a firma está inserida.

Para Zylbersztajn (1995, p.70), nem sempre a solução de integração é a melhor, ou seja, a que tem menores custos de transação.

Para a ECT, a Estrutura de Governança escolhida será a mais eficiente, entretanto, em sua Tese de Doutorado, "*Integração vertical e barganha*", Paulo Furquim de Azevedo, demonstra que, algumas vezes, para aumentar o poder de barganha, escolhe-se uma estrutura de governança menos eficiente sob a ótica da ECT.

Posteriormente, Williamson (1991a, p. 270, p.21) reforça que a Análise Discreta Comparada de Simon é mais adequada que a de espectro contínuo no estudo das organizações.

O seu argumento fundamenta-se em três pontos:

firmas e mercados utilizam diferentes mecanismos de governança de suas transações; e

a legislação que regulamenta os contratos é também discreta, o que implica diferentes e discretos quadros institucionais para cada tipo de contrato; e

a análise marginalista relega a um segundo plano a abordagem de “*first-order economizing*”, estando mais diretamente ligada a questões alocativas.

Aqui não se tem a pretensão de defender a análise institucional comparada em detrimento da neoclássica. Na verdade, é compartilhada a visão de Zylbersztajn, (1995, p.73), que acredita haver uma grande área de sobreposição entre estes modelos de análise, podendo servir aos propósitos do investigador, cada qual com suas limitações e vantagens.

Após ter apresentado o Modelo Discreto Comparado de Simon, é dimensionalizada a governança. Dentro deste propósito, serão introduzidos a adaptabilidade, os Incentivos e o Controle.

## **5.2 Dimensionalizando as formas de governança**

Neste tópico, serão apresentados os atributos relacionados às formas de governança, e que ajudam à compreensão de qual forma é mais eficiente em determinada situação. As dimensões são: Adaptabilidade, Incentivos e Controle.

A questão da adaptabilidade é colocada por dois autores, mas com enfoques distintos. O primeiro deles, Hayek (1945), foca sua análise na defesa da supremacia do mercado; enquanto o segundo, Barnard (1938), conclui pela supremacia da organização interna.

A grande contribuição deles foi à introdução da questão da adaptação às mudanças do ambiente econômico como o principal problema econômico, em um momento em que o *maistream* estava mergulhado em exercícios de estatística comparativa (AZEVEDO, 1996, p.11).

Para Zylbersztajn (1995, p. 73), a questão que se coloca em relação a adaptação é: Qual o conceito de adaptabilidade que interessa quando se estuda as formas alternativas de organização da produção?

Williamson (1991, p.278), considera que tanto Hayek como Barnard estão corretos, em vez que estão se referindo aos tipos distintos de adaptação. Este autor chama a adaptação do tipo A, aquela introduzida por Hayek, através do sistema de preços, sem interferência institucional; e denomina tipo C aquelas adaptações que necessitam de interferência institucional para se efetivarem.

A forma que Williamson enfoca a adaptação demonstra que certos tipos de desequilíbrios exigem respostas coordenadoras de algum agente fora do mercado, tornando a visão de Hayek parcialmente correta, não abrangendo todas as possibilidades. Assim, a coordenação da produção passa a ser tratada em conjunto com o conceito de firma coasiana (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.74).

Portanto, para o mesmo autor, quando os agentes independentes não conseguem coordenar as adaptações necessárias pela via do mecanismo de preços, as estruturas hierárquicas emergem como resposta economizadora, introduzindo a forma interna de adaptação, com vantagens sobre o mercado.

Além de diferirem em termos de capacidade de adaptação, as formas organizacionais de mercado e hierárquicas, também diferem quanto aos incentivos. Dessa forma, quando as transações são retiradas do mercado, ganham adaptabilidade, mas perdem incentivos.

As formas de mercado têm elevado grau de incentivos para os agentes participantes da transação, entretanto, têm menor poder de adaptação. Além disso, os custos de controle burocrático são reduzidos, visto que são característicos de uma estrutura verticalizada.

As formas híbridas de governança tentam buscar as vantagens das duas formas, ou seja, tentam preservar e garantir os incentivos. Entretanto, tais incentivos serão eficazes como no caso da transação via mercado, mas os custos burocráticos serão inevitáveis.

As estruturas hierárquicas perdem os incentivos, pagando o preço dos controles mais elevados, mas ganha maior flexibilidade para executar as adaptações.

Usando as dimensões das transações e das formas de governança, Williamson desenvolveu dois modelos que trazem um pouco de formalização a ECT e, que serão utilizados nesta dissertação para explicarem a necessidade de redução dos custos de *agency* proveniente do ato cooperativo, dando maiores capacidade de adaptação às cooperativas agropecuárias, aqui tratadas como formas híbridas de governança.

Os modelos que usados são o Heurístico e o Reduzido, que se complementam e, ajudam a explicar a metodologia de mensuração da governança em cooperativas agropecuárias desenvolvida nesta dissertação.

### **5.3 Modelos explicativos das formas de governança**

Estes modelos têm a dimensão das transações como parâmetro, dessa forma, sua estrutura básica procura comparar a eficiência relativa dos diferentes mecanismos de governança para cada tipo de transação. Diante do exposto, tem-se o elo desses modelos com a análise discreta comparada.

#### **5.3.1 Modelo Heurístico**

A questão da decisão de comprar no mercado ou produzir internamente, baseada no enfoque neoclássico, considera que o índice de especificidade dos ativos envolvidos na transação dado por  $k$  seja igual à zero, ou seja, considera o mercado perfeito, onde os custos de funcionamentos são iguais ou próximos de zero.

Williamson (1989), trouxe uma dose de realismo ao modelo, desconsiderando que os custos de funcionamento da economia sejam iguais a zero e passou a considerar as possibilidades de valores crescentes para  $k$ . Assim, muitas transações que com baixos valores de  $k$  podiam realizar-se via mercado, tendem progressivamente a serem retiradas do mercado e internalizadas na firma.

Para Williamson (1989), a manutenção dos contratos externos a firma será considerada preferencial sempre que  $k$  for baixo, devido ao alto poder de incentivo exercido pelo mercado associado ao baixo ou nulo custo burocrático. No entanto, conforme  $k$  se eleva, trocam-se os incentivos exercidos pelo mercado pela maior capacidade de adaptação das estruturas internalizadas na firma. Conforme figura a figura 5.1.

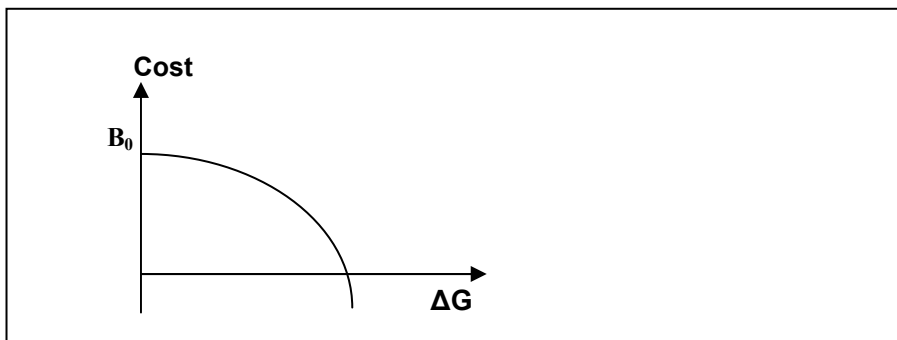


FIGURA 5.1- Custos de Governança.  
Fonte: WILLIAMSON, 1989.

Os custos associados às formas de organização interna podem ser exemplificados com os problemas de monitoramento do processo de tomada de decisão, os típicos custos de “agency”, exemplificados por Fama e Jensen (1983) na discussão teórica sobre separação entre controle e propriedade (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.81).

Estes custos citados no modelo de Williamson (1989) são totalmente distintos na sua natureza, dos custos de produção neoclássicos que exercem importante papel como determinantes da escala de produção.

Segundo Zylbersztajn (1995, p.82), as formas organizacionais são especialmente expostas aos custos internos de transação, que podem servir de base analítica para o estudo das cooperativas, empresas de capital aberto, associações, entre outras.

Após apresentar a adequação do modelo heurístico, serão aprofundadas as análises das cooperativas, introduzindo neste modelo os custos de produção.

A pressuposição inicial do modelo é a de que o nível de produção ( $X$ ) é constante e que as economias de escala e de escopo são negligenciáveis. Além

disso, considera-se que tanto o mercado como as firmas possuem custos de produção idênticos, para tanto, a tecnologia adotada por ambas as formas de organização é a mesma e que os insumos são ofertados sem restrições.

Considerando;

$B(k)$ , como sendo os custos burocráticos associados à produção internalizada,

$M(k)$ , representando os custos associados à governança via mercado.

Considerando que:

$B(0) > M(0)$ , implicando que a níveis baixos de especificades dos ativos, a forma de governança via mercado é mais eficiente do que a firma em termos de custos de transação por evitarem os custos burocráticos.

Considerando também que:

4)  $B' < M'$ , onde  $B'$  e  $M'$  são as primeiras derivadas da função em relação à  $k$ . Dessa forma os mercados são inábeis para fazer adaptações impostas pelas mudanças no ambiente, na medida em que o grau de especificidade dos ativos se eleva. Esta perda de eficiência do mercado está associada ao crescente grau de dependência bi ou unilateral que surge conforme os ativos se tornam mais específicos.

Definindo  $\Delta G$ :

5)  $\Delta G = B(k) - M(k)$ , ou seja,  $\Delta G$  representa a diferença entre os custos de governança associados às duas formas, mercado e interna. Na figura 2.2 indica que  $\Delta G$  é positivo quando  $k=0$ , ou seja, neste caso o mercado é mais eficiente de organização, em termos de menores custos de transação, do que as formas internas quando não há especificidade dos ativos.

Na figura 5.2 podemos ver que  $\Delta G$  decresce com o aumento de  $k$ , demonstrando a perda de habilidade dos mercados para lidar com a adaptação na presença de ativos específicos.

Na medida em que  $k$  aumenta, a importância das adaptações seqüenciais vai ficando maior, demonstrando que a diferença dos custos de transação é decrescente chegando à zero, definindo o limite como  $k_1$ .

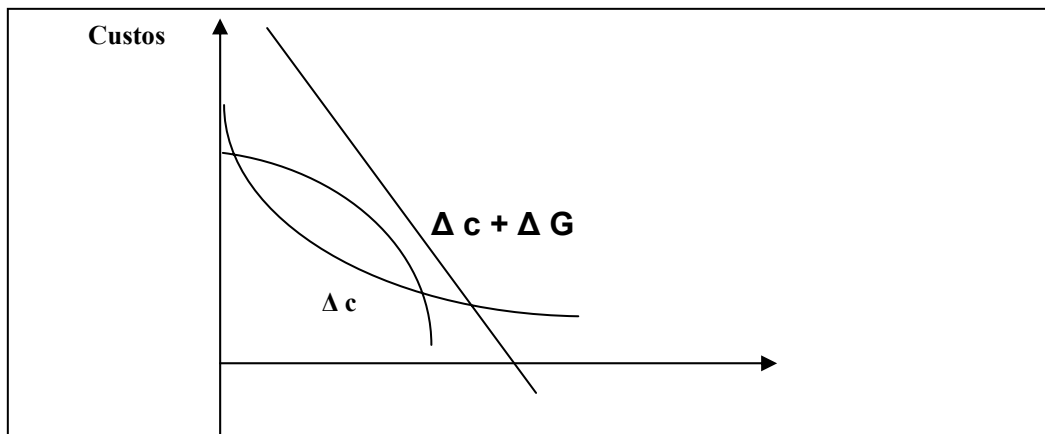


FIGURA 5.2 – Custos de produção e transação  
Fonte: Williamson, 1989.

Se houvesse somente os custos de governança, o nível limite  $k_1$  da alteração da forma de governança de mercado para interno estaria plenamente determinado e a resposta entre produzir na firma ou comprar no mercado estaria resolvida.

Entretanto temos os custos de produção que não podem ser desconsiderados, trazendo a possibilidade de ganhos de escala ao modelo de análise. Após introduzi os custos de produção, pode-se analisá-los de acordo com o nível de especificidade dos ativos.

Assim definimos  $\Delta C$  como a diferença entre os custos de produção entre as formas de governança, onde  $\Delta C$  é grande para valores pequenos de  $k$  uma vez que o custo de produção via mercado ( $C_m$ ) é diluído e o custo de produção via integrada ( $C_i$ ) é elevado dado que refere-se apenas a produção para uso próprio, que assume-se menor que a plena escala obtida pelo mercado.

Temos que:

$$6) \Delta C(k) = C_i(k) - C_m(k).$$

A medida em  $k$  cresce, o diferencial de custo entre os dois modelos de produção declina, permanecendo, entretanto positivo, demonstrando que mesmo

ao estabelecer uma dependência bi-lateral ainda persiste um custo maior por parte da firma quando comparado ao mercado, representando os custos burocráticos.

Define-se a relação que acrescenta os custos de produção e burocráticos, em função de  $k$  como sendo:

$$7) CT = \Delta C + \Delta G, \text{ ou seja,}$$

$$CT = (C_i - C_m) + (bk - Mk)$$

A combinação das duas diferenças de custos é representada pela linha reta de inclinação negativa que cruza o eixo horizontal no nível de especificidade dos ativos  $k_2$ .

Analisando o modelo heurístico de Williamson podemos tirar conclusões em função de  $K^*$ , ou seja, do nível de especificidade do ativo. Ao compará-lo com os limites  $k_1$  e  $k_2$  constantes na figura 5.2, podem-se extrair as seguintes relações:

Se  $K^* > k_2$ , nesta situação a decisão minimizadora dos custos de transação e de produção será a solução interna, ou seja, o elevado grau de especificidade dos ativos leva a integração vertical.

Por outro lado, se  $K^* < k_1$ , isto implica que a solução mais eficaz será a escolha da governança via mercado, devido à baixa especificidade dos ativos.

Para uma situação intermediária, que  $k_1 < K^* < k_2$ , estabelece-se uma situação de indefinição, emergindo espaço para as formas mistas, ou seja, estruturas de governanças híbridas.

A possibilidade de uma solução intermediária apresentada no item 03 acima abre espaço para a análise das cooperativas agropecuárias como formas organizacionais híbridas e, que o modelo reduzido compara com as demais.

Portanto, o modelo apresentado a seguir contribuirá para a compreensão da competitividade das cooperativas em relação às estruturas polares do modelo.

### 5.3.2 Modelo Reduzido

Este modelo proposto por Williamson (1991) vem acrescentar novos fatores que complementam a análise pretendida nesta dissertação. Para Zylbersztajn



(1995, p.88) o modelo reduzido difere do heurístico, pois introduz aspectos do meio ambiente na forma de parâmetros de deslocamento dos custos de transação.

A partir da inserção dos parâmetros de deslocamento, pode-se considerar a possibilidade de reduzir os custos de transação das formas de governança, aumentando a sua eficácia frente às demais.

O modelo reduzido define três funções respectivamente da produção via mercado (M), via hierárquica (H) e mista (X) e pressupõem constantes tanto o nível de incerteza como o caráter de recorrência das transações, sendo  $k$  e  $\Theta$  as únicas variáveis.

Define-se:

8)  $M = M(k, \Theta)$ , para a governança via mercado.

Este modelo permite estudar os impactos de diferentes maneiras. Mudanças no ambiente institucional tais como mudanças nos direitos de propriedade, alterações na legislação de cooperativas, efeito reputação, dentre outros, podem ser estudadas com este modelo.

9)  $X = X(k, \Theta)$ , para a governança via contratual ou mista, e

10)  $H = H(k, \Theta)$ , para a governança hierárquica.

Nos três casos de governança acima  $k$  representa o nível de especificidade dos ativos e  $\Theta$  representa um vetor de parâmetros de deslocamentos da função. A figura 2.3 representa as três funções de custo.

Adicionalmente, o modelo assume que:  $M(0) < X(0) < H(0)$ , o que indica que com um baixo nível de especificidade de ativos os mercados são mais eficientes do que os modos mistos, que por sua vez, são mais eficientes do que as formas hierárquicas.

As três curvas definem uma fronteira de eficiência de custos mínimos associada a níveis crescente de  $k$ . Nos pontos A e B são as fronteiras em que mudam os modos de governança mais eficiente.

A partir de um  $k$  próximo de zero até  $k_1$  a governança via mercado é mais eficiente, de  $k_1$  até  $k_2$  a forma híbrida é melhor e após  $k_2$ , a forma hierárquica supera as demais em eficiência.

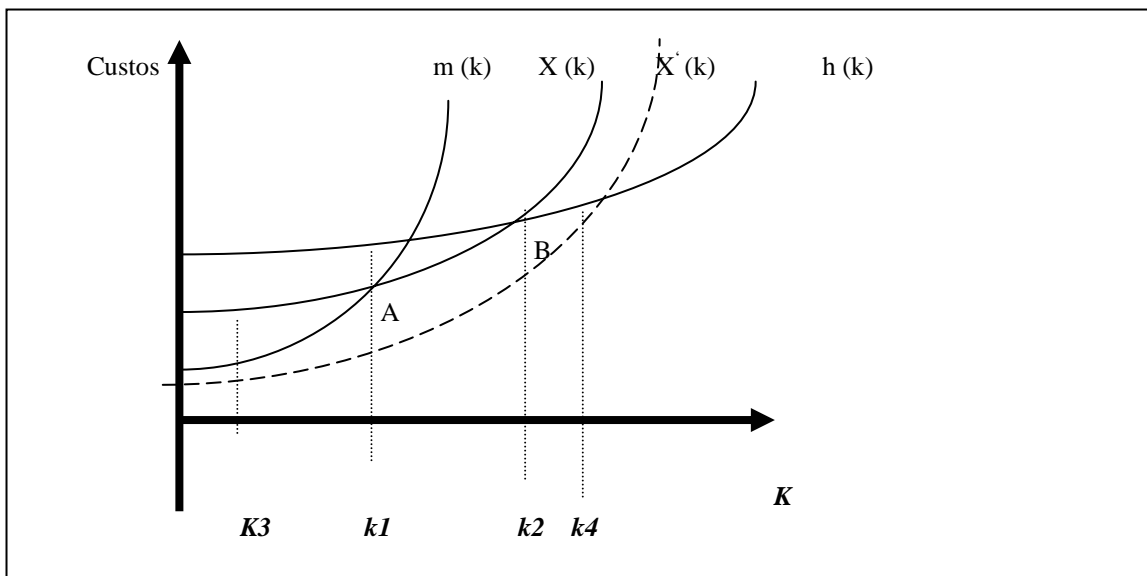


FIGURA 5.3 – Custos de Governança e especificidades dos ativos  
Fonte: Williamson, 1991.

Assim, assume-se que;

$$M(0, \Theta) < X(0, \Theta) < H(k, \Theta)$$

Do acima exposto, pode-se auferir que ao longo do eixo vertical da figura 2.3, o intercepto com menor custo de governança é associado ao modo de mercado, seguindo em escala crescente pelo híbrido e hierárquico (ZYLBERSZTAJN, 1995. P. 142).

A seguir assume-se que;

$$M' > X' > H', \text{ representando as variáveis funções em relação a variável } k.$$

Com as desigualdades das derivadas primeiras das funções, abstrai-se que conforme aumenta a especificidade dos ativos, os mercados perdem sua habilidade para lidar com as adaptações do ambiente. Tornando-se menos eficientes em relação às outras formas de governança (ZYLBERSZTAJN, 1995. P.143).

Essa inabilidade dos mercados em lidar com as adaptações à medida que  $k$  aumenta, pois ocorre uma elevação na taxa de elevação dos custos, fator este representado pela primeira derivada da função.

Para Williamson (1991), o modo de governança híbrido, quando comparado com o modo de mercado, sacrifica os incentivos em favor do maior poder de coordenação entre as partes.

Esse mesmo conceito desenvolvido por Williamson (1991) é mencionado por Klein, Crawford e Alchian (1978) sob a denominação de quase rendas, estas associadas à existência de ativos específicos (ZYLBERSZTANJ, 1995 p.145).

Os autores acima definem quase rendas como o excesso de valor de um ativo sobre seu uso de oportunidade ou valor residual. Dessa forma, à medida que  $k$  se elevam as quase rendas são criadas aumentando as possibilidades para ações oportunistas dos agentes. Nesta situação, os custos de contratação irá se elevar acima dos custos de transação no modo hierárquico.

Como as cooperativas são estruturas de governança híbrida, devem lidar com situações de baixas e altas especificidades dos ativos. Quando  $k$  é baixo ela competirá com o mercado.

Assim, em uma situação que o mercado está comprador, ou seja, pagando mais, a cooperativa deve melhorar sua relação com o cooperado, reduzindo a possibilidade de um comportamento oportunista por parte do cooperado.

De outro lado, a cooperativa pode operar em situações de alta especificidade de ativos, e que geram quase rendas apropriáveis, sendo interessantes numa estratégia de agregação de valor. Neste contexto, o cooperado pode pensar na integração vertical, de forma a ele mesmo apropriar-se dessa quase renda gerada, prejudicando a cooperativa.

O modelo desenvolvido nesta dissertação busca mostrar de forma inteligível aos cooperados os destinos destas quase rendas apropriadas pela cooperativa e, que serão distribuídas ou reinvestidas.

Segundo Zylbersztajn (1995, p.143) o modelo reduzido permite distinguir entre diferentes modos de governança com base na sua eficiência mensurada em

termos dos custos de transação, associados aos graus distintos de especificidade de ativos.

No entanto, devido aos parâmetros de deslocamento, os limites de  $k$  podem ser alterados, modificando a solução ótima para cada forma de governança representada no modelo reduzido.

De acordo com Zylbersztajn (1995, p.145), o desenvolvimento de relações de credibilidade e a introdução de um sistema eficiente de solução de disputas, em suma, o aumento da confiança pode deslocar a posição da curva  $X(k)$ , conforme indicado na figura 5.3.

Ao deslocar a curva  $X(k)$ , aumenta-se o espaço ( $k_3-k_4$ ) em que a estrutura híbrida consegue transacionar, pois seus custos de transação são reduzidos, aumentando sua eficiência em relação às demais formas de governança.

O método de mensuração de governança em cooperativas agropecuárias faz com que os custos de transação, mais especificamente, os custos de *agency*, sejam reduzidos, aumentando a credibilidade da relação, tornando a cooperativa mais eficiente frente ao mercado, de um lado, e à integração plena, de outro.

Portanto, a cooperativa conseguirá cumprir melhor o seu papel de coordenadora a que se propôs.

#### **5.4 EVA<sup>®</sup> – *Economic Value Added***

A literatura financeira que aborda o desempenho das organizações é, muitas vezes, centrada na análise do desempenho através dos índices financeiros. Como exemplo pode-se citar o retorno sobre o patrimônio líquido (lucro líquido/patrimônio líquido), retorno sobre o total do ativo (lucro líquido/total dos ativos), dentre outros.

Entretanto, estas medidas de desempenho fundamentam-se em dados contábeis e não consideram a exigência de remuneração mínima do capital investido pelos proprietários da firma.

O método do *EVA*<sup>®</sup> verifica se o capital investido pela empresa está sendo remunerado de forma adequada, pois leva em conta o custo de oportunidade de outras aplicações alternativas desse capital.

O *EVA*<sup>®</sup> é uma medida de desempenho empresarial diferente das demais, tais como o *Payback* – período de recuperação do investimento, Valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (IRR). Este método desconta do lucro da empresa os custos dos capitais empregados, proporcionando a estruturação de um sistema de gestão financeira, podendo direcionar todo o processo decisório de uma organização.

Segundo Kassai (2002) o *EVA*<sup>®</sup> tem embasamento no conceito de lucro residual, que foi explorado antes da *Stewart & Co.* por MARSHALL (1890), David Ricardo (século XVIII), John Hicks (1946) entre outros, que apresenta o lucro menos custo de capital.

O mesmo autor segue afirmando que o *EVA*<sup>®</sup> é uma marca registrada nos EUA, no Brasil e em outros países, de propriedade da empresa de consultoria *Stern Stewart & Co.* adotado como conceito de valor econômico agregado e também, como um sistema amplo de gestão.

#### **5.4.1 Como chegar ao *EVA*<sup>®</sup>**

Até agora o *EVA*<sup>®</sup> foi apresentado em linhas gerais, mas como o modelo desenvolvido nesta dissertação foi pensado a partir dele, decidiu-se aprofundar o seu estudo.

Para iniciar a compreensão do *EVA*<sup>®</sup> optou-se pela apresentação de como chegar até ele, ou seja, apresentar de onde saem os dados para o seu cálculo e como é feito esse cálculo.

Ao analisar a figura 5.4 pode ser encontrada a grande importância do *EVA*<sup>®</sup>, que é a confrontação do retorno com o custo de capital necessário para sua geração. Se não forem considerados o montante investido e o custo de capital próprio e de terceiros da firma, fica muito difícil saber se o negócio está sendo

capaz de cobrir seus custos e adicionar valor aos proprietários (BASTOS, 1999, p.70).

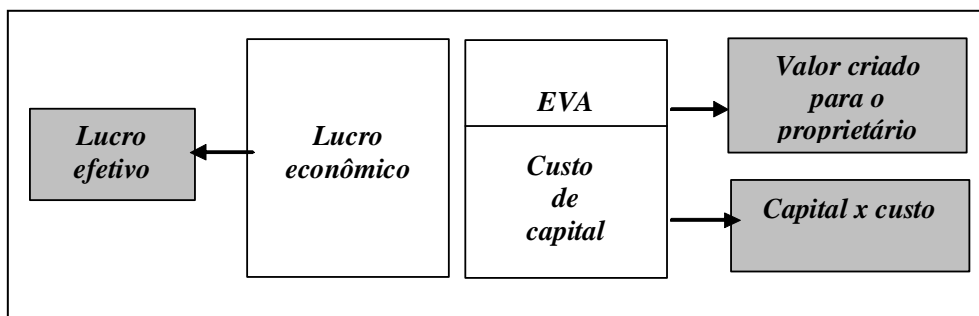


FIGURA 5.4 - A formação do valor econômico adicionado

Fonte: Bastos, 1999.

Colocado de outra forma, o  $EVA^{\circledR}$  pode ser calculado pela multiplicação do *spread* (diferença) entre as taxas de retorno sobre o capital,  $ROI$ , e o custo de capital,  $c^*$  ou  $WACC$ , pelo capital investido na empresa. Assim, tem-se:

$$EVA^{\circledR} = (ROI - c^*) \times \text{capital}$$

**sendo:**

$ROI$  = taxa de retorno sobre o capital;

$c^*$  = custo de capital ou  $WACC$

Desenvolvendo a equação e sabendo que  $ROI = \text{NOPAT}/\text{capital}$ , tem-se:

$$EVA^{\circledR} = ROI \times \text{capital} - c^* \times \text{capital}$$

$$EVA^{\circledR} = \text{NOPAT} - c^* \times \text{capital}$$

sendo:

$\text{NOPAT} = \text{Net Operating Profit after Taxes}$  (Lucro Operacional Líquido após tributação)

$$EVA = \left[ \frac{\text{NOPAT}}{\text{Capital}} - \text{Custo de Capital} \right] \times \text{Capital}$$

Kassai (2002) apresenta as diversas maneiras de cálculo do *EVA*<sup>®</sup>:

a) *EVA*<sup>®</sup> - formulação contábil do lucro líquido: cálculo do *EVA*<sup>®</sup> deduzindo-se do lucro líquido o montante a remuneração do capital próprio. Isso é possível pelo fato de já estar computado no lucro líquido a remuneração do capital de terceiros.

b) *EVA*<sup>®</sup> - formulação contábil do lucro operacional: o cálculo do *EVA*<sup>®</sup> deduzindo-se do lucro operacional (NOPAT) as parcelas de remuneração do capital próprio e o de terceiros.

c) *EVA*<sup>®</sup> - formulação financeira do *RROI*: cálculo do *EVA*<sup>®</sup> aplicando-se o percentual do *residual return on investment (RROI)* sobre o montante dos investimentos (total capital). O *RROI* é o spread entre a taxa de retorno de uma empresa (ROI) menos o seu respectivo custos de capital (WACC).

d) *EVA*<sup>®</sup> - formulação financeira do *RROE*: cálculo do *EVA*<sup>®</sup> - cálculo do *EVA*<sup>®</sup> aplicando-se o percentual do *residual return on equity* sobre o montante do patrimônio líquido.

e) *EVA*<sup>®</sup> - formulação financeira do WACC: cálculo tradicional do *EVA*<sup>®</sup> deduzindo-se do lucro operacional (NOPAT) a parcela resultante do weighted average costs capital (WACC) sobre o montante dos investimentos.

Apesar de haverem diversos caminhos para chegar ao *EVA*<sup>®</sup>, neste estudo será adotado o *EVA*<sup>®</sup> formulação contábil do lucro líquido.

#### **5.4.2 OS quatro pilares do *EVA*<sup>®</sup>**

Para continuar a compreensão do *EVA*<sup>®</sup> é necessário apresentar os seus quatro pilares, que também são denominados *value drivers*. Cada um desses direcionadores de valor sugere uma forma de aumentar a eficiência e o processo de criação de valor em uma organização (BASTOS, 1999, p.71).

Os pilares do *EVA*<sup>®</sup> são:

a) Operacional: aumentar o retorno para a mesma base de capital por meio de corte de custos, incremento de lucros ou economia de impostos;

- b) Financeiro: reduzir o custo de capital;
- c) Investimento: investir capital adicional em projetos com valor presente líquido positivo.
- c) Racionalização: desinvestir Capital de projetos com valor presente líquido negativo.

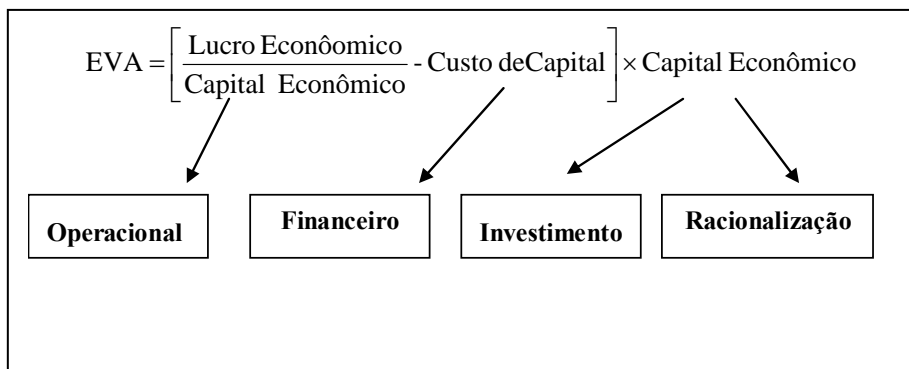


FIGURA 5.5 - Os quatro pilares do  $EVA^{\circledR}$ .  
 Fonte: adaptado de Bastos, (1991, p.71).

A análise dos seus quatro pilares ou *value drivers*, o  $EVA^{\circledR}$  é capaz de mostrar como o valor adicional pode ser criado ou destruído em uma empresa.

Bastos (1999, p.73) conclui que o  $EVA^{\circledR}$  e seus *value drives* ajudam no processo de identificação dos aspectos relevantes a serem focados na estratégia de criação de valor, além de permitirem uma visão departamentalizada do processo de criação de valor ou destruição de valor.

Vale ressaltar que o  $EVA^{\circledR}$  é uma medida agregada, pois considera os números consolidados. Esta sua característica reforça a utilidade estratégica do método nas cooperativas agropecuárias, principalmente durante as Assembléias Gerais Ordinárias.

No caso das cooperativas, devem-se utilizar as sobras líquidas, que são análogas ao lucro líquido da fórmula do  $EVA^{\circledR}$ . O custo do capital próprio estimado é de 12% ao ano, pois é o que manda a legislação cooperativa brasileira. Entretanto, de acordo com a diretoria da cooperativa, pode-se considerar que o custo de capital próprio será o custo de oportunidade dos cooperados.



Estes parâmetros foram utilizados no modelo de mensuração da governança em cooperativas agropecuárias, desenvolvido nesta dissertação, devido a dois fatores observados por Bialoskorski Neto, Nagano e Moraes (2002), quando afirmam que não foram as variáveis sociais, como a participação em assembleias ou educação, as variáveis-chaves que definiram o desempenho social, mas as variáveis econômicas.

Portanto, segundo Bialoskorski Neto, Nagano e Moraes (2002) o desempenho econômico e de mercado é condição aparentemente fundamental para a governança cooperativa.

Além disso, para Machado et al. (2002), o monitoramento do agente pelo principal no caso das cooperativas é muito tênue devido às indefinições da definição do custo de capital próprio, que muitas vezes se aproxima de zero, fazendo com que a cooperativa faça investimentos poucos rentáveis e que pouco agrega a riqueza da cooperativa.

Nesse contexto, a governança cooperativa deve contemplar mensurações que considerem desempenho econômico, custo do capital próprio e o ato cooperativo.

### **5.5 Mensurando a governança cooperativa**

As cooperativas devem buscar o equilíbrio entre a eficiência econômica, ligada a aspectos microeconômicos, de um lado, e a preocupação social, de outro, relacionado com a doutrina cooperativista (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Além disso, para Sykuta & Cook (2001), citado pelo mesmo autor, deste equilíbrio, traz-se a governança às cooperativas, ou seja, a gestão eficaz.

Dessa forma, a governança cooperativa emerge do equilíbrio entre os aspectos econômicos e sociais das cooperativas, ou seja, esta relacionada com a condução da gestão.

Portanto, a governança representa a forma como se dão as relações no âmbito interno da cooperativa, ou seja, os mecanismos que governam a relação entre os cooperados e os gestores e o processo de tomada de decisão.

A dupla dimensão dos empreendimentos cooperativos e sua função de intermediação, quando monitorados e controlados, conduzem a uma melhor compreensão da governança cooperativa por parte dos cooperados.

Nesse contexto, o modelo aqui proposto, relaciona o *EVA*<sup>®</sup>, no eixo Y; com as sobras distribuídas aos cooperados, no eixo X; conforme demonstrado na figura 5.6.

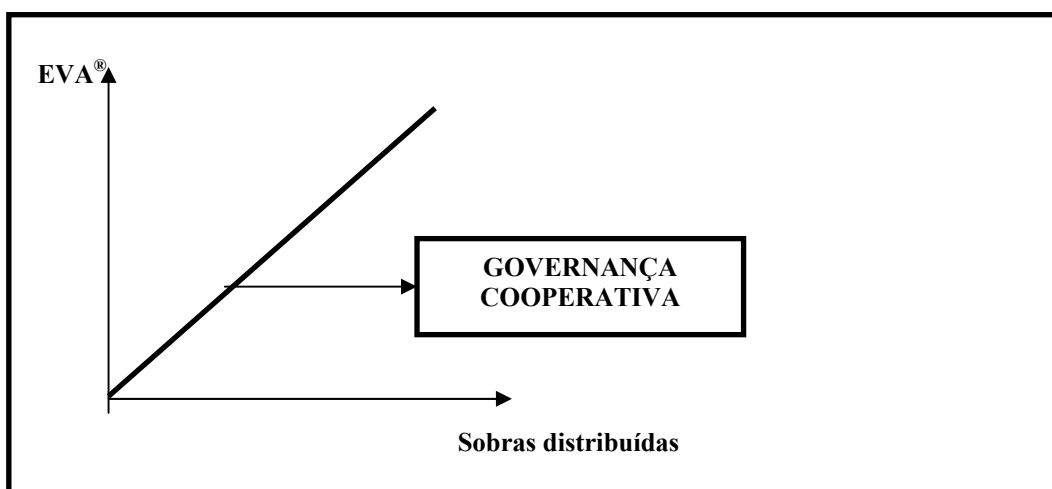


FIGURA 5.6 – Mensuração da governança cooperativa

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Portanto, de acordo com a figura 5.4, a governança cooperativa, é atingida bem como são efetivamente distribuídas 88% das sobras líquidas, pois o *EVA*<sup>®</sup> é calculado descontando os 12% do custo do capital próprio das sobras líquidas.

Para melhor compreender a governança cooperativa segundo a figura 5.6, imagine a situação hipotética de uma cooperativa agropecuária que teve R\$ 500.000 de sobras líquidas e, deseja alcançar a sua governança, portanto, essa cooperativa deve distribuir aos cooperados o seu *EVA*<sup>®</sup>, neste caso R\$ 440.000, 88% dos R\$ 500.00.

Se a cooperativa não distribuir exatamente o *EVA*<sup>®</sup> os pontos do gráfico da figura 5.6 estarão acima ou abaixo da reta que define a governança. Em uma situação que a cooperativa esteja distribuindo quase a totalidade das sobras

líquidas, tem-se um ponto abaixo da reta, neste caso, os cooperados estão recebendo valores que podem no longo prazo descapitalizar a cooperativa.

Numa situação oposta, a cooperativa pode estar distribuindo uma parcela ínfima das sobras líquidas, nesta situação tem-se um ponto acima da reta, que indica que a cooperativa está enriquecendo a custa do seu cooperado. Essa capitalização excessiva pode levar a cooperativa a um paradoxo. Ou seja, a abundância de capitais pode levar a cooperativa a fazer aplicações financeiras, que não é ato cooperativo.

Pode-se perguntar: *as cooperativas sempre terão que distribuir 88% das líquidas para conseguir a governança?* A resposta é sim, mas não obrigatoriamente, ou seja, o percentual distribuído aos cooperados varia conforme a estratégia adotada pela cooperativa. Além disso, não há nada que obrigue a cooperativa a atingir a governança cooperativa.

Como citado, a governança cooperativa depende das estratégias adotadas. Ou seja, se a cooperativa está reinvestindo muito ou distribuindo os resultados econômicos provenientes de investimento passados, pode estar utilizando uma gestão coerente, mas, certamente, não estará atingindo a governança cooperativa.

Sabe-se que o equilíbrio perfeito é muito difícil empiricamente, mas, mesmo assim, esta metodologia traz *insights* e contribuições para a gestão das cooperativas agropecuárias. Este fato ocorre, pois de posse deste instrumento, os gestores poderão utilizá-la na AGO.

A possibilidade do gráfico da figura 5.6, não se limita à constatação da governança, pois, pode-se verificar qual das partes está em desvantagem na transação, se a cooperativa ou se o cooperado. Como demonstrado nos gráficos das figuras 5.7 e 5.8.

Além disso, o modelo aqui desenvolvido contribui para redução das assimetrias de informação entre o agente e o principal, neste caso o cooperado e o gestor, reduzindo os custos de *agency* desta relação. Com isso pode-se aumentar a confiança na relação, melhorando a eficiência da forma de governança cooperativa.

As figuras 5.7 e 5.8 demonstram situações em que a relação da cooperativa com o cooperado não está equilibrada, ou seja, não foi atingido a governança cooperativa. Estes desequilíbrios não são necessariamente ruins, desde que explicado aos cooperados.

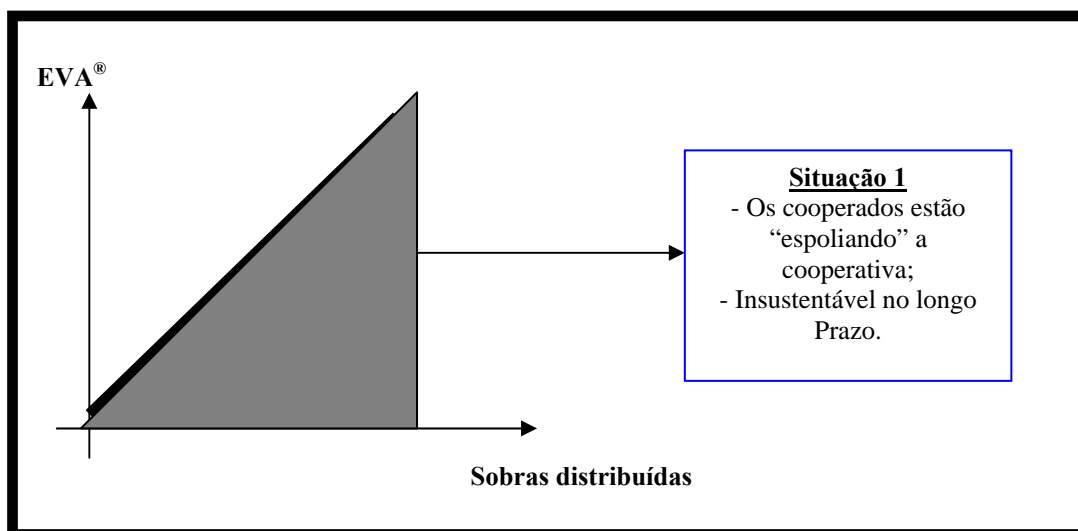


FIGURA 5.7 – Desequilíbrio tipo 1 no ato cooperativo

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Na figura 5.7, os cooperados estão recebendo mais que o *EVA*<sup>®</sup>. Neste caso a cooperativa poderá se descapitalizar no longo prazo, pois estará distribuindo até a parcela que deveria remunerar o capital próprio. Se esta situação persistir a cooperativa perderá “empobrecer” ano a ano.

Entretanto, esta situação poderá ser salutar no curto e médio prazo, porque a cooperativa estará retribuindo a contribuição feita pelo cooperado em anos anteriores, se não bastasse isso, a distribuição das sobras injeta dinheiro na economia da região, favorecendo todo o em torno da cooperativa.

Este nível de distribuição das sobras líquidas poderá ocorrer em duas situações.

a) após um período em que o mercado estava pagando mais que a cooperativa, e mesmo assim o cooperado foi fiel e entregou sua produção à cooperativa. Certamente esse cooperado exigirá uma contrapartida maior da cooperativa, pois deixou de lucrar no curto prazo.

b) quando o cooperado deixa de integrar-se verticalmente, delegando à cooperativa a interface com os mercados. Neste caso, a cooperativa pegou uma *commodity* (baixa especificidade) e transformou-a em produto diferenciado (alta especificidade) de acordo com as necessidades dos mercados. Neste processo citado, o ativo específico gera quase rendas que são agregadas pela cooperativa, e que deverão, em algum momento serem repassadas aos seus cooperados.

Existe uma situação oposta, ou seja, a cooperativa retendo ou distribuindo uma parcela ínfima das sobras líquidas, como demonstrado na figura 5.8, em a cooperativa está distribuindo um valor menor que o seu *EVA*<sup>®</sup>.

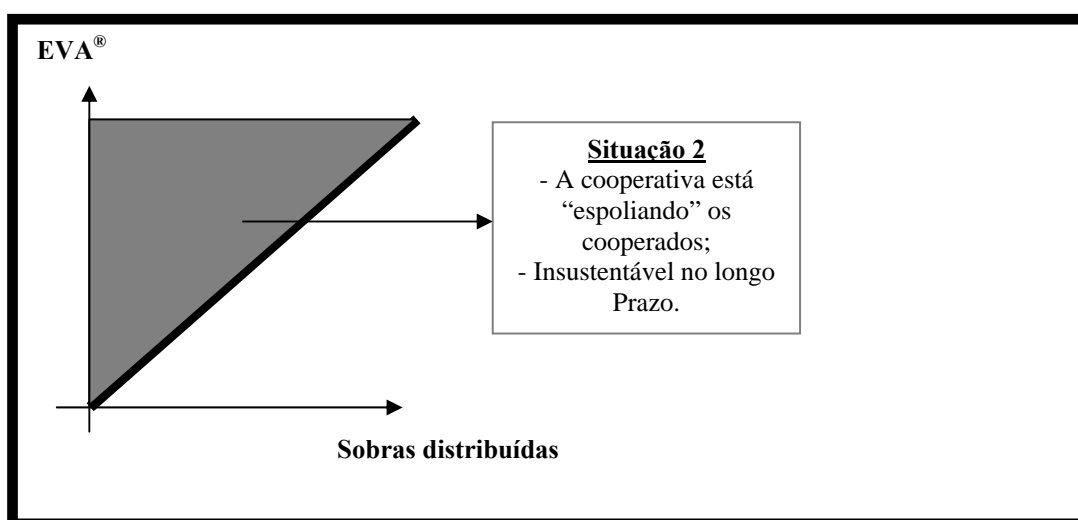


Figura 5.8 Desequilíbrio tipo 2 no ato cooperativo  
Fonte: desenvolvido pelo autor.

Nesse caso, a cooperativa estará se capitalizando no longo prazo, pois estará retendo a parcela que remuneraria o capital próprio e mais um *plus*. No entanto, se esta situação persistir a cooperativa poderá “enriquecer” ano a ano.

Trata-se de uma situação de desequilíbrio do tipo 2, também insustentável a longo prazo, pois os cooperados demandam recursos econômicos gerados pela cooperativa e fazem pressão para obtê-los. Mas se esta situação persistir pode haver uma perda da motivação do cooperado, pois ele não está auferindo as vantagens de estar integrada a estrutura coordenadora que é a cooperativa.

Entretanto, esta situação também poderá ser salutar no curto e médio prazo, porque a cooperativa estará reinvestindo as sobras que não foram distribuídas, fortalecendo a sua situação econômica e retribuindo o cooperado em uma data futura.

Esse baixo nível de distribuição das sobras líquidas poderá ocorrer em duas situações.

a) em momentos em que a cooperativa esteja em dificuldades momentâneas de caixa, necessitando de recursos para colocar no giro do seu negócio;

b) ao adotar uma estratégia de retenção das sobras líquidas para reinvesti-la na cooperativa, buscando o aumento da sua competitividade, via novos projetos.

Na maioria das vezes, esta situação ocorre com o aumento do comportamento oportunista do gestor, a busca do seu autointeresse e um enfoque excessivamente financeiro da cooperativa, temas estes que são amplamente estudados pela literatura de *agency*.

Os principal problema deste desequilíbrio tipo 2 é o risco da desvirtualização do princípios cooperativistas devido a preocupação excessivamente econômico à cooperativa, muitas vezes esquecendo o lado social e doutrinário.

Esse excesso de recursos financeiro tem dois destinos possíveis: aplicação financeira ou parada na conta da cooperativa. A primeira situação desvirtua o cooperativismo além de incidirem impostos, pois se trata de ato não cooperativo. Na Segunda situação há um desperdício, pois o dinheiro tem um valor no tempo.

A aplicabilidade desta ferramenta não se esgota com o exposto até aqui. Pode-se utilizar para avaliação de uma série histórica em uma cooperativa, além de avaliações estatísticas de um grupo de cooperativas agropecuárias. Conforme exposto nas figuras 5.9 e 5.10 respectivamente.

Na figura 5.9 tem-se uma situação hipotética em que a gestão teve um comportamento responsável em relação à governança cooperativa.

No primeiro ano, estava ocorrendo um desequilíbrio tipo 01, pois os cooperados estavam recebendo mais riquezas do que era produzido pelo ato cooperativo. No segundo, ano ocorreu um desequilíbrio do tipo 02 na relação da cooperativa-cooperado, iniciando uma recuperação econômica da cooperativa. No terceiro ano o ato cooperativo tendeu ao equilíbrio, ou seja, aproximou-se da governança cooperativa.

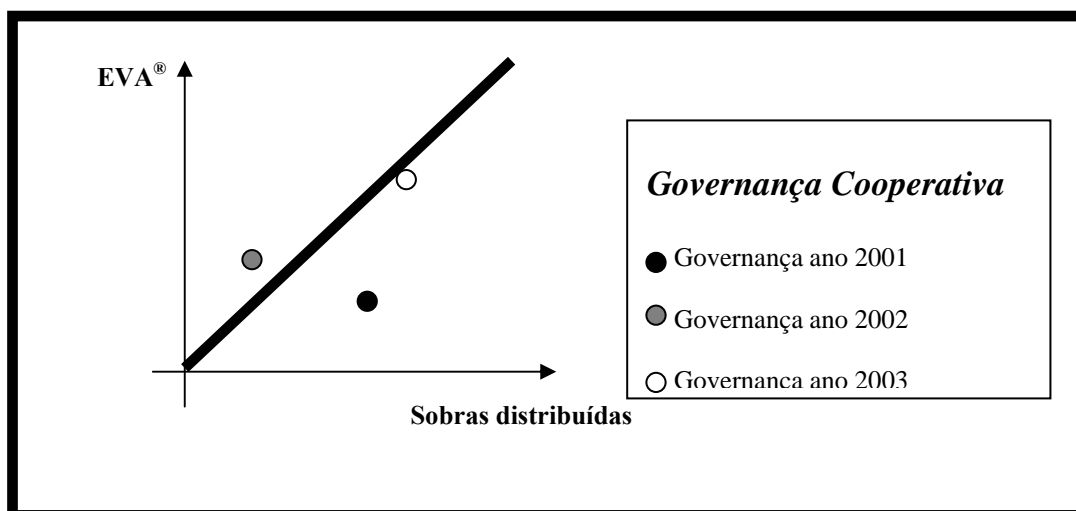


Figura 5.9 - Avaliação da governança cooperativa ao longo de três anos  
Fonte: desenvolvido pelo autor.

Vale ressaltar que o equilíbrio perfeito ou a governança cooperativa ideal é muito difícil empiricamente.

Analisando a governança sob este enfoque pode-se avaliar o comportamento dos gestores em busca de uma gestão efetiva, ou seja, eficiente economicamente e socialmente responsável. Além de reduzir à assimetria de informação na relação entre o agente e o principal nas cooperativas agropecuárias, reduzindo os custos de *agency*.

Pode-se avaliar um grupo de cooperativas agropecuárias através de tratamento estatístico dos dados, mensurando estatisticamente a distância dos pontos a reta da governança.

Com este enfoque podemos analisar o comportamento das cooperativas de uma dada região ou País. Conforme demonstrado na figura 5.8.

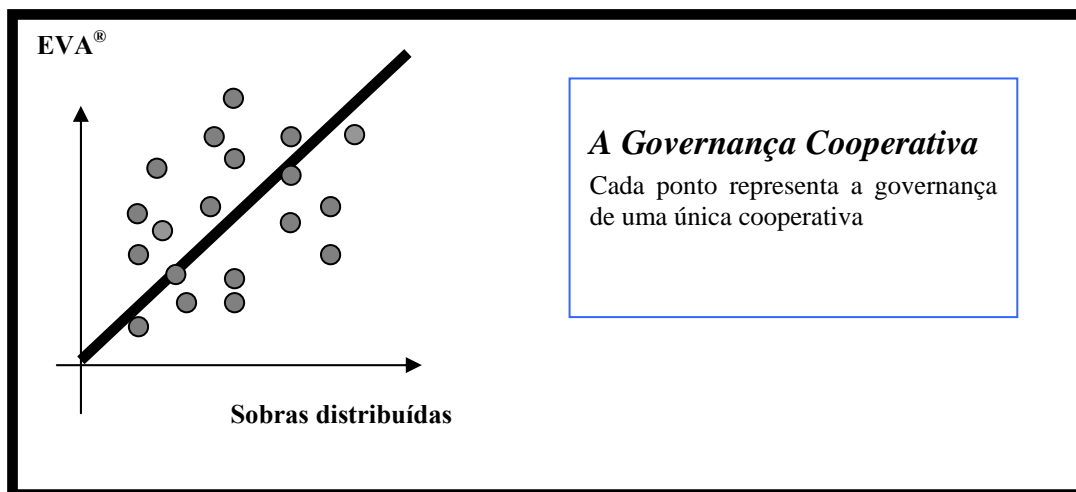


FIGURA 5.10 – Avaliação da governança cooperativa em um grupo de cooperativas

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Dentre as técnicas estatísticas disponíveis pode-se fazer uma medição do quadro das distâncias da reta da governança, sendo que cada ponto corresponde a uma cooperativa. Outra técnica pode ser a análise de *clusters*, buscando testar hipóteses. Vale ressaltar que, para eliminar a questão do tamanho e a dispersão dos pontos no gráfico, utilizam-se os valores percentuais.

As várias abordagens que este método de mensuração da governança em cooperativas agropecuárias possui, ou seja, a sua flexibilidade, aliado com a sua simplicidade, permite uma rápida e de certa forma fácil aplicação pelos gestores. Além disso, contribui para um maior nível de informação entre cooperados e gestores, reduzindo as assimetrias de informação nesta relação e os custos de *Agency*.

## 5.6 Aplicando a metodologia: estudo de caso da COOASGO

Este estudo de caso da COOASGO foi desenvolvido em duas partes, a primeira abordando de modo sucinto a história da cooperativa. A segunda teve como objetivo específico de mensurar a governança cooperativa a partir dos dados contábeis e das informações coletadas nas entrevistas com os gerentes da cooperativa.



### 5.6.1 Histórico

A COOSGO foi fundada em 05 de março 1993 nas dependências da Câmara Municipal de vereadores de São Gabriel do Oeste – MS, por 25 produtores rurais pioneiros. Na oportunidade foi apresentado o estatuto da cooperativa, que foi aprovado por unanimidade pelos presentes.

A primeira diretoria tinha a seguinte composição: como Presidente o Sr. José Defante, vice-presidente o Sr. Zélio Antônio Pessato, como secretário o Sr. Célio Molinari, Diretores Conselheiros o Sr. Valpério Tomazoni e Valmor Plácido Brun; e a sua primeira sede administrativa localizou-se na Avenida Getulio Vargas, 857 – Centro – São Gabriel do Oeste.

A COOASGO nasceu com a necessidade de organização dos produtores, porque a produção agropecuária na região estava expandindo e as pressões mercadológicas estavam aumentando.

Com esse contexto, os produtores perceberam que o cooperativismo poderia ser uma alternativa viável na busca da sua competitividade. Ao analisar os números atuais da COOASGO pode-se comprovar a visão de futuro desses 25 pioneiros.

Além disso, a conjuntura para os produtores rurais ficou mais complexa ao longo desses anos, e as cooperativas tornaram-se estruturas alinhadas ao novo modelo de competitividade, baseado na redução dos custos de transação pela coordenação entre os agentes de uma cadeia agroindustrial.

Atualmente, a COOASGO conta com 146 cooperados e 31 funcionários, sua receita total em 2003 foi de R\$ 67,4 milhões, com crescimento de 40,99 % em relação a 2002, este aumento deveu-se devido à melhoria dos preços dos produtos agropecuários.

As suas principais atividades são a compra de insumos, armazenagem da produção dos seus cooperados e a suinocultura; sendo que a última representa a atividade de maior agregação de valor para a cooperativa.

A COOASGO é associada à COOPERCENTRAL, detentora da marca Aurora, que possui uma unidade frigorífica em São Gabriel do Oeste. Nesta

planta, são abatidos os suínos dos cooperados da COOASGO. Portanto, ela é uma coordenadora da cadeia produtiva, que fica entre os suinocultores e a Aurora.

Desta sua atividade coordenadora provêm suas principais tensões e problemas, pois quando o mercado da carne suína está em crise, o cooperado fica tentado a sair da atividade, de outro modo, quando o mercado está pagando altos preços, o mesmo, muitas vezes age de maneira oportunista, vendendo a um terceiro ao invés de entregar sua produção a COOASGO.

A dificuldade de explicar aos seus cooperados o seu papel de intermediação é uma realidade na COOASGO. Nesta situação fica claro que ocorre um desbalanço nas transações da cooperativa, que tem de um lado uma relação contratual frágil com os cooperados, pois não há sanções contratuais; e de outro lado, tem-se a unidade fabril da Aurora que demandou altos investimentos e necessita de regularidade no suprimento de matérias-primas.

Os cooperados deveriam compreender que a Aurora tem contratos de vendas fechados previamente, pois como toda empresa, necessita de um planejamento que contemple a previsão de suas vendas e, além disso, uma interrupção do processo produtivo poderia causar um descumprimento das obrigações assumidas com seus clientes.

Como a COOASGO é associada a COOPERCENTRAL, os seus bons resultados econômicos, certamente retornaram a COOASGO em forma de sobras distribuídas e, essa poderá repassá-las aos suinocultores associados.

Portanto, para contribuir com a explicação deste problema enfrentado pela COOASGO, o modelo desenvolvido aqui desenvolvido surge como uma alternativa, pois demonstra o destino das quase rendas, contribuindo para melhoria na relação da cooperativa com o cooperado.

### **5.6.2 A governança cooperativa da COOASGO**

Em decorrência de seu papel de intermediação e a necessidade de preservar os princípios doutrinários do cooperativismo, faz-se necessário o equilíbrio na sua gestão, aqui denominado governança cooperativa.

Para o cálculo da governança da COOASGO foram analisados seus demonstrativos financeiros e feitas entrevistas semi-estruturadas com seus gestores, onde foram levantados os dados necessários para a mensuração da governança cooperativa, e estão nas tabelas 5.1 e 5.2.

O cálculo do *EVA*<sup>®</sup> está descrito na tabela 5.1, foi feita a partir das sobras líquidas a disposição da AGO, descontado o custo do capital próprio, neste caso 12% ao ano, em decorrência da legislação cooperativa vigente. As sobras efetivamente distribuídas aos cooperados foram levantadas a partir das entrevistas com os gestores da Cooperativa.

É importante frisar que a COOPERCENTRAL distribuiu seus resultados econômicos as suas cooperativas associadas. A COOASGO recebeu periodicamente volumes consideráveis de recursos, que foram destinados a um fundo criado especificamente para abrigá-los, denominado Fundo de Expansão, de maneira provisória, a partir do exercício de 1998. Esse Fundo é uma evidência empírica da dificuldade que a cooperativa tem com os destinos das quase rendas por ela gerada e recebida.

O excesso de recursos pode trazer questionamentos à cerca da missão da cooperativa, à medida que esses fiquem aplicados em bancos, descaracterizando o ato cooperativo e sendo gravado por tributos.

Além disso, os cooperados possuem reclamações residuais, ou seja, deseja receber a contrapartida financeira por entregar sua produção a cooperativa.

A seguir apresenta-se o *EVA*<sup>®</sup> da COOASGO e as sobras efetivamente distribuídas aos cooperados nos anos de 2001, 2002 e 2003.

O método utilizado para o cálculo do *EVA*<sup>®</sup> da COOASGO foi o que Kassai (2002) denomina de *EVA*<sup>®</sup> - formulação contábil do lucro líquido. O cálculo é feito deduzindo-se do lucro líquido o montante relativo à remuneração do capital próprio ( $K_e$ ).

Para adequá-lo a uma cooperativa, considerou-se que as sobras líquidas eram análogas ao lucro líquido do método e, que a remuneração do capital próprio era de 12% ao ano, devido à legislação cooperativa vigente no Brasil.

**Tabela 5.1 Cálculo do EVA<sup>®</sup> da COOASGO**

<b>CONTAS DO BALANÇO</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>3 Patrimônio Líquido</b>	<b>5.282.052,82</b>	<b>7.431.162,88</b>	<b>9.079.595,72</b>
<b>3.1 Capital social</b>	<b>2.317.626,18</b>	<b>2.720.912,25</b>	<b>3.148.491,75</b>
Capital Realizado	2.317.626,18	2.720.912,25	3.148.491,75
<b>3.2 Reservas e Fundos</b>	<b>2.780.499,28</b>	<b>4.401.433,94</b>	<b>5.551.106,74</b>
Fundos de Reservas	186.928,07	295.751,56	422.417,31
FATES	164.816,95	212.901,84	308.428,87
Fundo de Expansão	2.167.618,83	3.122.835,25	3.416.986,54
F.D.E	255.250,83	769.945,29	1.403.274,02
Fundo de Doação	5.884,60	-	-
<b>3.3 Resultado do Exercício</b>	<b>183.927,36</b>	<b>308.816,69</b>	<b>379.997,23</b>
Sobras à disposição da AGO	183.927,36	308.816,69	379.997,23
Custo do capital Próprio (Ke)	22.871,28	37.058,00	45.599,66
<b>EVA<sup>®</sup></b>	<b>161.856,07</b>	<b>271.758,68</b>	<b>334.397,56</b>

Fonte: COOASGO.

A COOASGO em 2001 reinvestiu 100% das sobras disponíveis na AGO, já nos anos de 2002 e 2003, foram distribuídas 30% das sobras disponíveis para os cooperados.

Na tabela 5.2, é demonstrada as sobras efetivamente distribuídas e o EVA<sup>®</sup> da cooperativa, dados esses que compõem o Modelo de Mensuração da Governança.

**Tabela 5.2 O EVA<sup>®</sup> e as Sobras Distribuídas pela COOASGO**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>3.3 Resultado do Exercício</b>	<b>183.927,36</b>	<b>308.816,69</b>	<b>379.997,23</b>
Sobras à disposição da AGO	183.927,36	308.816,69	379.997,23
Custo do capital Próprio (Ke)	22.871,28	37.058,00	45.599,66
<b>EVA<sup>®</sup></b>	<b>161.856,07</b>	<b>271.758,68</b>	<b>334.397,56</b>
Sobras reinvestidas	183.927,36	92.645,00	113.999,16
<b>Sobras distribuídas</b>	<b>-</b>	<b>216.171,68</b>	<b>265.998,06</b>

Fonte: COOASGO.

A partir dos dados disponíveis na tabela 5.2 acima, é apresentada na figura 5.11 a governança da COOASGO nos anos de 2001, 2002 e 2003.

Ao analisar a governança cooperativa da COOASGO nos anos de três anos, pode-se contatar um desequilíbrio o tipo 02, nesta situação a cooperativa está absorvendo as quase rendas geradas pelo ato cooperativo. No primeiro ano houve um reinvestimento de todas as sobras disponíveis à AGO, entretanto, nos demais anos houve uma melhora na governança se comparado a 2001. Apesar dessa melhora, a governança cooperativa permaneceu desequilibrada.

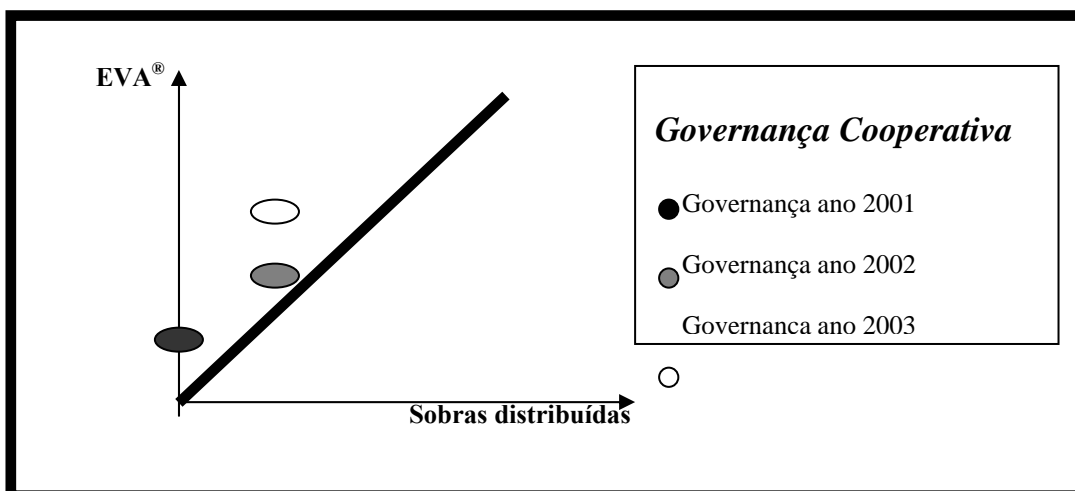


FIGURA 5.11 – Avaliação da Governança cooperativa da COOASGO.

Fonte: COOASGO.

Sabe-se que esta situação é insustentável no longo prazo, mas pode ser aceita pelos cooperados desde que a cooperativa esteja investindo em novos projetos de investimento. No caso da COOASGO não ficou clara tal estratégia, pelo contrário, a cooperativa está com volumes expressivos de recursos retidos.

Esse excesso de liquidez forçou a cooperativa aplicá-los em bancos, gerando um ato não cooperativo. Buscou-se contornar esse problema através da criação do Fundo de Expansão. A origem dos recursos aplicados neste fundo são as sobras que a COOASGO recebe da COOPERCENTRAL. Nos últimos anos, com a melhora no mercado de suínos, o montante recebido pela COOASGO aumentou significativamente.

O cálculo do  $EVA^{\circledR}$  utilizado partiu do valor das sobras líquidas, que neste caso já tinha sido descontado o Fundo de Expansão. Portanto, sem este fundo provisório, o desequilíbrio na governança da COOASGO estaria mais acentuado em valores absolutos.

Ao mensurar a governança a COOASGO deveria utilizar os *value drives*, assim conseguiria identificar o processo de aumento do  $EVA^{\circledR}$  que estaria ocorrendo, abrindo possibilidades para a melhor compreensão da alocação das quase rendas disponíveis à cooperativa.

Para finalizar, deve-se enfatizar que o desequilíbrio na governança não é algo negativo, trata-se de uma situação momentânea e totalmente reversível, que reflete uma estratégia de reinvestimento dos resultados econômicos na cooperativa, de forma a produzir maiores resultados futuros de um lado, e de outro lado, a concretização dos resultados esperados pelos cooperados através da distribuição das sobras da cooperativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta dissertação objetivou-se desenvolver um modelo de mensuração da governança em cooperativas agropecuárias, que devido ao seu conteúdo informacional, contribui para a melhoria qualitativa da relação da cooperativa com o cooperado.

A redução das assimetrias de informação entre a cooperativa e o cooperado, diminui os custos de *agency*, reduzindo os custos de transação do arranjo cooperativo, ou seja, melhora a sua governança frente aos demais arranjos institucionais factíveis.

As cooperativas surgem, pois os produtores rurais percebem que a união de esforços facilita a comercialização de sua produção, ou seja, as cooperativas são uma das alternativas ao principal problema econômico que surgiu com a divisão do trabalho.

A divisão do trabalho fez com que o trabalho se tornasse mais produtivo, mas tornou o indivíduo mais dependente dos demais para obter o que necessita para viver. Então, para produzir mais, cada indivíduo tem que abrir mão de produzir coisas que necessita para produzir bens que produz mais eficientemente que os outros. No entanto, o que garante que o indivíduo irá conseguir o que necessita dos demais? Esse é o problema da cooperação na economia.

A solução que *Adam Smith* deu para o problema da cooperação, a metáfora da mão invisível do mercado, em que os mecanismos que promovem a cooperação emergem espontaneamente, foi questionada por outras vertentes econômicas. Dentre essas vertentes, destaca-se o Socialismo Utópico e, mais recentemente, a Nova Economia Institucional (NEI).

Os socialistas utópicos associacionistas propuseram uma organização econômica específica dos trabalhadores de vários setores, de forma associada e eliminando aqueles que exploram o trabalho e a propriedade privada.

Já, os novos institucionalistas, acreditam que para a cooperação inerente ao funcionamento da economia de mercado possa ocorrer de forma sistemática,

os indivíduos precisam confiar naqueles com os quais estão negociando, ou na falta dessa confiança, nas instituições que induzem ou restringem o comportamento individual em favor da cooperação.

Os princípios doutrinários do cooperativismo moderno são influenciados pelas idéias dos socialistas utópicos associacionistas, só mais recentemente é que se passou a aplicar a NEI em estudos sobre cooperativismo. A legislação cooperativista e cultura cooperativista em nosso país têm um viés socialista, o que traz problemas de gestão as cooperativas agropecuárias.

Dentre os problemas inerentes a gestão de cooperativas agropecuárias destaca-se o da falta de profissionalização e o de um homem um voto (democracia), o que faz com que o cooperado (principal) e o gestor (agente), na maioria das vezes sejam a mesma pessoa. Em suma, o problema de *agency* nas cooperativas agropecuárias é complexo, o que aumenta o seu custo de transação comparativamente aos demais arranjos institucionais.

Como a diminuição dos custos de *agency* passa pela redução das assimetrias de informação e do monitoramento do agente pelo principal, o modelo aqui desenvolvido busca aumentar a qualidade da relação através das informações nele contidas.

A aplicação do modelo na COOASO contribuiu para a compreensão da sua gestão. Ao analisar o gráfico da governança, ficou nítido que a cooperativa vem mantendo um processo de retenção das sobras, que gerou um excesso de recursos aplicados em bancos.

Essa abundância de recursos gerou dois problemas de gestão na cooperativa estudada. O primeiro é que as aplicações financeiras não são atos cooperativos, contrariando os princípios doutrinários cooperativistas, além da incidência de tributos. O segundo é que a não distribuição das sobras fomenta os comportamentos oportunistas dos cooperados, além disso, a distribuição das sobras serve de incentivo à fidelidade do cooperado.

A COOASGO enfrentou problemas gerados pelos comportamentos oportunistas dos seus cooperados, que venderam seus suínos a terceiros que estavam momentaneamente pagando mais que a cooperativa.



A infidelidade dos cooperados trouxe problemas, que foram solucionados através da assinatura de contratos de fornecimentos e a construção de uma Unidade Produtora de Leitões para estabilizar o fornecimento a AURORA.

Estas estratégias adotadas pela COOASGO aumentam os custos de transação do arranjo cooperativo, custos estes que diminuem a sua competitividade da cooperativa, frente aos demais arranjos.

O modelo de mensuração da governança cooperativa à medida que melhora a qualidade da relação da cooperativa com o cooperado, poderia diminuir a necessidade da adoção de estratégias que aumentam os custos de transação.

Portanto, a cooperativa deveria adotar estratégias que aumentem a cooperação entre seus membros, e evitar as que contrariam seus princípios doutrinários. Em suma, as cooperativas têm que ser mais cooperativas para serem mais competitivas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, P. F. **Integração Vertical e Barganha**. São Paulo: USP, 1996. 226 p. Tese (Doutorado em Economia) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- \_\_\_\_\_. **Nova Economia Institucional: Referencial geral e aplicações para a Agricultura**. São Paulo: Secretaria de Agricultura, 2000. Disponível no endereço eletrônico: [www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/asp-100.htm](http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/asp-100.htm). Capturado em 29/05/2004 às 09h56min.
- AMODEO, N. B. P. **As Cooperativas Agroindustriais e os Desafios da Competitividade**. (Tese de Doutorado). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1999.
- BARROSO, M. **Ciclo de vida das cooperativas**. Revista Preços Agrícolas, n.º 162, abr. 2001.
- BENATO, J. V. A. **Cooperativas e sua administração**. São Paulo: OCESP, 1922.
- \_\_\_\_\_. **O ABC do cooperativismo**. 5.ª ed. São Paulo: OCESP, 1999.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness Cooperativo: Economia, doutrina e Estratégias de gestão**. Piracicaba: ESALQ, 1994. 135p. Dissertação (Mestrado) Escola Superior de Agricultura.
- \_\_\_\_\_. **Gestão do agribusiness cooperativo**. In: BATALHA, M. ° (coord.) *Gestão Agroindustrial*. Vol. 1, Editora Atlas, São Paulo, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Incentivos Contratuais e Eficiência: O Caso da Nova geração de Cooperativas**. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. v38 2000a. p. 109-127.
- \_\_\_\_\_. **Ambiente institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos**. In: WORKSHOP INTERNACIONAL E TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, ago. 2000, Ribeirão Preto. Anais do II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto, SP, BR, 2000b.p.7-24.
- \_\_\_\_\_. **Cooperative Development: Cahnages in Brazilian social Economy and Institutional Enviroment**. Review of International Cooperation. v.94. 2001a p. 59-65.
- \_\_\_\_\_. **Agronegócio Cooperativo**, in: BATALHA, Mario Otávio (coord) *Gestão Agroindustrial*, Vol 1, Editora Atlas, São Paulo, 2001b.
- \_\_\_\_\_. **Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico**. In: Seminário de política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV. Viçosa, MG, BR, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Corporate governance and the role of the managers in Brazilian cooperatives**. In: International Center of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy, 2003, Oxford, Inglaterra.

International Center of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy. Oxford, Inglaterra, 2003.

- BIALOSKORSKI NETO, S., NEVES, E. M., MARQUES, P.V. **Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários**. *Revista de Economia e Sociologia Rural*.33:85-121, 1995.
- BIALOSKORSKI NETO, S, NAGANO, M. S. e MORAES, M. B. C. **Eficiência econômica de cooperativas agropecuárias: Um modelo de análise utilizando-se de Rede Neurais**. Anais XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Passo Fundo. 2002a.
- BIALOSKORSKI NETO, S., CHADDAD, F. R. **Northeast Missouri Grain Processours, Inc. Uma cooperativa de Nova Geração**. In: III WORKSHOP INTERNACIONAL E TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, ago. 2002b.
- BIALOSKORSKI NETO, S., MARCHI, D. **COMIGO: Network e desenvolvimento. Estudo e caso PENSA. São Paulo, PENSA. COMIGO, network e desenvolvimento**. In: Seminários PENSA de Agronegócios: Redes e Estratégias Compartilhadas, 2002, São Paulo, SP, BR. Seminários PENSA de Agronegócios: Redes e Estratégias Compartilhadas. São Paulo, SP, BR, 2002c.
- BASTOS, N. T. **Avaliação de desempenho de bancos brasileiros baseada em criação de valor econômico**. *Revista de Administração*, São Paulo v.34, n.3, p.68-73, julho/setembro, 1999.
- CHADAD, F.; COOK, M. **An ownership rights typology of cooperatives models**. *Univesity of Missouri, Working Paper*. AEWP 2002-06. 2002 In BIALOSKORSKI NETO, S. Anais III Workshop Internacional e Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto. FEA-RP/USP. 2002d.
- CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. *Revista de Administração*, São Paulo v.26, n.3, p. 95-97, julho/setembro, 1991.
- COASE, R. **The Nature of the Firm**. In: Coase, R. – *The Firm, the Market, and Law*, Chicago: University of Chicago Press 1988.
- \_\_\_\_\_. **The Problem of Social Cost**. In: Coase, R. – *The Firm, the Market, and Law*, Chicago: University of Chicago Press 1988.
- COOK, M. L. **The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperativies**. *Jornal of Agricultural Cooperativies*, Vol. 9, 1994a.
- \_\_\_\_\_. **The Evolution of U.S. Agricultural Cooperativie Financial Strategies**. Paper apresentado no Seminário internacional do PENSA de Agribusiness, Águas de São Pedro, 1994b.
- \_\_\_\_\_. **The Future of U.S. Agricultural Cooperativies: a Neo-institutional Approach**. *Americam Jornal of Agricultural Economics*, 77: 11 53-59, 1995.
- COOK, M. L. & ILIOPOULOS, C. **Solutions to property rights constrains in producer-owned and controlled oragnizations: prerequisite for agrichain leadership?** In: *Proceedins of the third International conference*

on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, Wageningen Agricultural University, May 1998.

- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de Empresas – Valuation: Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas**. 3<sup>o</sup> edição. São Paulo. Editora Pearson, 2002.
- CRÚZIO, H. O. **Por que as Cooperativas Agropecuárias e Agroindustriais Brasileiras Estão Falindo?** Revista de Administração, São Paulo, v.39, n.2, p18-26, Abril/Jun, 1999.
- DE LUCA, M. M. **Demonstração de Valor Adicionado**. Dissertação de mestrado em administração USP, São Paulo, 1991.
- FAMÁ, R. ; CAON, P. S.; PEREIRA, E. **Análise Fundamentalista: uma comparação entre os modelos que mensuram a agregação de valor**. In: Anais II SEMEAD. São Paulo. FEA-USP. 1997.
- FAMA, E. & JENSEN, M. **Organizational forms and the investment decisions**. Journal of Financial Economics, 14: 101-19, 1985
- \_\_\_\_\_. **Separation of Ownerhip and Control**. Journal of Law Financial Economics, Vol XXVI, junho, 1983a.
- \_\_\_\_\_. **Agency Problems and Residual Claims**. Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, june, 1983b.
- FIANI, R. **Teoria dos Custos de Transação**. In. KUPFER, K. & HASENCLEVER, L. BATALHA, (Org.) Economia Industrial. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- FULTON, M. E. **New Generation Cooperatives: Responding to Changes in Agriculture**. In: BIALOSKORSKI NETO, S. (org) I Workshop Internacional e Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto. FEA-RP/USP. 1998.
- FULTON, M. E., FULTON, J. R. CLARK, J. S. & PARLIAMENT, C. **Cooperative growth: is it constrained?** *Agribusiness*, 11(3): 245-61, 1995.
- GIANNETTI, E. **Vícios Privados, Benefícios Públicos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.
- HARRIS, A., STEFANSON, B. & FULTON, M. E. **New Generation Cooperatives in Cooperative Theory**. Journal of Cooperatives, 11: 15-28, 1996.
- HICKS, J. R. **Valor e Capital: Estudo Sobre Alguns Princípios Fundamentais da Teoria Econômica**. São Paulo, Abril Cultural, 1984.
- HASLER, H. **The fusion Process of Danish Milk Cooperatives**. In: BIALOSKORSKI NETO, S. (org) II Workshop Internacional e Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto. FEA-RP/USP. 2000.
- JENSEN, M. & MECKLING, W. **The Nature of the Man**. Journal of Applied Corporate Finance. V.7, N<sup>o</sup>2, pp. 4-19, Summer 1994.
- \_\_\_\_\_. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**. *Journal of Finance Economics*, v.3, n<sup>o</sup>4, pp. 305-360, 1976.

- KASSAI, J. R. et al. **Índice de Especulação de Valor Agregado-IEVA**. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n.30 p. 32-45, setembro/dezembro, 2002.
- LAZZARINI, S. G., BIALOSKORSKI NETO, S. & CHADDAD, F. R. **Decisões Financeiras em cooperativas: Fontes de Ineficiência e Possíveis Soluções**. Revista de Gestão e Produção, São Carlos – SP, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.
- MACHADO, C. A. P. et. al. **Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais**. Série Working Papers. São Paulo: Agosto, 2002. Disponível em no endereço eletrônico: [www.fia.com.br/pensa](http://www.fia.com.br/pensa). Capturado em 26/02/2004 12: 51.
- MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de Indicadores Sócio-econômicos na Avaliação Financeira de Cooperativas Agropecuárias**. Piracicaba: ESALQ, 2000. 121p. Dissertação de Mestrado Escola Superior de Agricultura.
- MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativas**. Brasília: Editora Confedbras, 2003.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R; LAZZARINI, S. G. **Alimentos: Novos Conceitos na Gestão de Negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- NEVES, M. F. et. al. **Agribusiness europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. São Paulo: USP, 1999. 297p. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge University Press, 152p.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão de cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINAZZA, L. A; ALIMANDRO, R. (Org.). **Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócio no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: ABAG, 1999.
- PINHO, D. B. **Que é Cooperativismo?** São Paulo: Editora São Paulo S.A, 1966.
- \_\_\_\_\_. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Editora Saraiva, 1977.
- \_\_\_\_\_. **O Cooperativismo no Brasil: da Vertente Pioneira à Vertente Solidária**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 9.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. 7.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RAPPAPORT, A. **Gerando Valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001.
- REQUEJO, L. M. H. **Lack of Monitoring Agricultural Cooperatives in Brazil: Evidence and Prospects of Improvement**. Anais do I Congresso da SBI-Agro, Belo Horizonte, 1997.
- RODRIGUES, R. **O Movimento Cooperativo Brasileiro**. In. PINHO, D. B. (coord.) **As Grandes Coordenadas da Memória do Cooperativismo no Brasil**,

Vol. II: Avaliação do cooperativismo e modernização da agricultura cooperativa Brasília: OCB/COOPERCULTURA, 1991.

SAMPAIO, J. R. **A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal**. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.2, p. 16-24, abril/ junho, 2001.

SANTOS, A. C. **Estruturas, Profissionalismo e Competitividade: uma análise das cooperativas produtoras de leite e café em Minas Gerais**. In: III JORNADA CIENTÍFICA DO CENTRO-OESTE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO, ago. 2003, Campo Grande. Anais da III Jornada Científica do Centro-Oeste. Campo Grande, MS, BR, 2003.

STIGLITZ, J. E. **Os exuberantes anos 90: uma nova interpretação da década mais próspera da história**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **Corporate finance and Corporate Governance**. Journal of Finance, 43(3): 567-91, 1988.

\_\_\_\_\_. **Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives**. Administrative Science Quarterly, 36, p. 269-96, June, 1991a.

\_\_\_\_\_. **Strategizing, Economizing, and Economic Organization Theory**. Strategic Management Journal, p. 75-94, 1991b.

\_\_\_\_\_. **The Nature of the Firm: origins, evolution, and development**. New York: Oxford University Press, 1991c.

\_\_\_\_\_. **Transaction Cost Economics and Organization Theory**. Industrial and Corporate Change, 2, p. 107-156, 1993.

\_\_\_\_\_. **Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

YOUNG, S. D. & O'BYRNE, S. F. **EVA® e Gestão Baseada em Valor: guia prático para implementação**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organizational Challenges for Farmes Cooperatives**. In: Symposium the International Agribusiness Management Association, San Francisco, CA, 1993.

\_\_\_\_\_. **Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências**. Revista de Administração, 29 (3): 23-32, 1994.

\_\_\_\_\_. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: USP, 1995. 238p. Tese (Livre Docência) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

\_\_\_\_\_. **Quatro Estratégias Fundamentais para Cooperativas Agrícolas**. Série Working Papers. São Paulo: Agosto, 2002. Disponível em no endereço eletrônico: [www.ead.fea.usp.br/wpapers](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers), capturado em 26/02/2004 12: 25.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)