

**Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração**

**ANÁLISE DE FATORES QUE DETERMINAM A NÃO
SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E CONTROLE EM
UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

Thomaz Fronzaglia

**Orientador: Prof. Dr.
Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira**

**São Paulo
2003**

**Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi**

**Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DE FATORES QUE DETERMINAM A NÃO
SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E CONTROLE EM
UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

Thomaz Fronzaglia

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

SÃO PAULO

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Fronzaglia, Thomaz

Análise de fatores que determinam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial / Thomaz Fronzaglia. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.

234 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003
Bibliografia.

1. Agricultura – Administração 2. Cooperativas 3. Agribusiness
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.93



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE de ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO e CONTABILIDADE

COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Ata da sessão realizada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para arguição, nos termos do artigo 104 do Regimento de Pós-Graduação, do Senhor **THOMAZ FRONZAGLIA**, às dezesseis horas do dia vinte e sete de novembro de dois mil e três, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Reuniu-se a Comissão Julgadora aprovada pela Comissão de Pós-Graduação, desta Faculdade, em sessão de vinte e um de outubro de dois mil e três, sob a Presidência do Senhor Professor Doutor **DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE OLIVEIRA**, para arguição e julgamento da Dissertação de Mestrado intitulada: "**Análise de fatores que determinam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial**". A Comissão Julgadora foi composta pelos Senhores Professores Doutores: Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Maria Sylvia Macchione Saes e Ralph Panzutti. Findos os trabalhos, cada um dos Senhores Membros da Comissão Julgadora expressou seu julgamento:

Prof. Dr. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, APROVADO ;
Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes, APROVADO ;
Prof. Dr. Ralph Panzutti, APROVADO ;
e, em razão dos resultados individuais, o Senhor Presidente proclamou o candidato publicamente habilitado ao Título de **MESTRE em ADMINISTRAÇÃO**. Nada mais havendo a ser tratado, foi encerrada a sessão e para constar é lavrada a presente ata por mim Valéria Lourenção Valéria Lourenção, Chefe da Seção de Pós-Graduação, e vai assinada pelos Senhores Professores Doutores Membros da Comissão Julgadora da Defesa. São Paulo, 27 de novembro de 2003.


Prof. Dr. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira
ORIENT/PRESIDENTE


Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes
EAD/FEA


Prof. Dr. Ralph Panzutti
UNIP

*“Inside every working anarchy,
there's an Old Boy Network.”*

Mitchell Kapor

*“In modern business it is not the
crook who is to be feared most, it is
the honest man who doesn't know
what he is doing.”*

William Wordsworth (1770-1850)

AGRADECIMENTOS

Ao amigo Prof. Dr. **Sigismundo Bialoskorski Neto** da FEA-RP/USP que desde o meu curso de Engenharia Agrônômica na ESALQ/USP, guiou-me com paciência e sabedoria, no processo de amadurecimento acadêmico. Seu conhecimento do cooperativismo deu grande suporte a este estudo e suas críticas na banca de qualificação foram decisivas. Ao amigo Prof. Dr. **Ralph Panzutti**, cuja tese de doutoramento na UNICAMP me serviu de referência para periodizar o estudo de caso sobre a CAROL, discutiu desde os primeiros rascunhos até a finalização da dissertação. Ao amigo Prof. Dr. **Fábio Ribas Chaddad**, da Washington University, que ofereceu seu tempo para críticas, que foram fundamentais na concepção e evolução desse trabalho. Não posso deixar de agradecer, desde os primeiros contatos sua disposição para ajudar e deu estímulo à dedicação acadêmica, quando estivemos na University of Missouri-Columbia, onde tive também a oportunidade de conhecer o Prof. Dr. **Michael L. Cook**, que me permitiu passar aquela temporada assistindo às suas aulas estudando o *agribusiness*. Ao Prof. Dr. **Décio Zylbersztajn** quem ao me introduzir à Nova Economia Institucional, à visão crítica dos fenômenos das organizações e ao rigor acadêmico, me abriu amplas possibilidades de aplicação. Seus comentários foram importantes para buscar foco nesse trabalho. Ao Prof. Dr. **Ricardo Abramovay** quem possibilitou uma visão mais aprofundada do exercício acadêmico-científico, e me deu estímulo à continuidade dessa trajetória, além da valiosa oportunidade de exercitar a crítica e reformular o problema da pesquisa durante o seu curso. À Profa. Dra. **Diva Benevides Pinho** pelos comentários e pelo estímulo à continuidade na academia. À Profa. Dra. **Maria Sylvia Macchione Saes** pelos comentários. Ao meu orientador, Prof. Dr. **Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira**, quem pacientemente me orientou com rigor e exigência e me deu a oportunidade de observar sua bem sucedida atuação profissional. Ao **Marco Aurélio Fuchida** pela oportunidade de vivenciar o mundo cooperativista, no sistema **OCESP-SESCOOP/SP**, durante o início desse trabalho, e aos colegas com os quais tive valiosa convivência naquela instituição. A todos os **Diretores e Gerentes** da **CAROL**, e aos funcionários que sempre me atenderam com grande entusiasmo: **Antonino Falchetti, Lia, Fabiana, Elenir e Roberta**. À **Renata** pela revisão do texto. Agradeço a meus familiares e amigos sempre compreensivos e companheiros.

RESUMO

As cooperativas agrícolas são organizações onde os proprietários são usuários e a controlam democraticamente. Estas organizações têm papel importante na coordenação de diversos sistemas agroindustriais, no entanto, têm sobrevivido com grandes dificuldades.

A questão da separação entre propriedade e controle é importante em cooperativas agrícolas, quando estas se tornam organizações complexas de propriedade dispersa.

Para tratar desse tema, utiliza-se o referencial da Economia das Organizações, com o ferramental da Teoria dos Direitos de Propriedade, Economia dos Custos de Transação e Teoria de Agência, uma abordagem da Nova Economia Institucional.

Como o processo de decisões estratégicas em organizações pode incorrer custos de agência, os autores que utilizam a teoria de agência preconizam que para organizações complexas de propriedade dispersa sobreviverem, estas terão que adotar uma hierarquia de decisões estratégicas com a separação entre as funções do tomador de risco residual, do tomador de decisões administrativas e do tomador das decisões de controle.

Assim, tornou-se importante pesquisar: Quais fatores influenciam a separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial tradicional complexa de propriedade dispersa? Para explicar a hierarquia de decisões, a análise busca identificar como os interesses dos dirigentes afetam os direitos de decisão.

Para tanto, utilizou-se a abordagem da pesquisa qualitativa, no método de estudo de caso único, por meio do qual se busca sustentar as proposições do estudo e se fazer generalização analítica.

As proposições colocadas tratam do potencial de controle, alinhamento de interesses e benefícios do controle como fatores que dificultam a separação das decisões administrativas das de controle.

Os resultados mostram que estes fatores contribuem significativamente para a não separação entre propriedade e controle na cooperativa agrícola estudada.

Como contribuição, buscou-se obter um maior entendimento sobre custos de agência e processo decisório na cooperativa agrícola em questão, e suas implicações para futuras pesquisas. Procurou-se contribuir, em nível teórico, com uma aplicação da teoria de agência, no que se refere à hierarquia de decisões estratégicas em organizações controladas por proprietários-usuários, com atenção aos problemas de controle e influência da cooperativa. No campo prático, buscou-se contribuir com uma descrição de fatores que podem auxiliar na busca da diminuição dos custos de agência.

ABSTRACT

Agricultural cooperatives are user-owned democratically controlled organizations. These organizations have an important role on agri-food commodity-system coordination; however have been struggling for surviving. Separation between ownership and control issue have an important role when farmer co-ops became dispersed ownership and complex organizations.

This study relies on theoretical framework of Economics of Organizations, particularly the Theory of Property Rights, Agency Theory and Transactions Costs Economics, a New Institutional Economics approach.

As organizational strategic decision-making process incurs agency costs, agency theorists have said that for complex and dispersed ownership organizations to survive they have to adopt a strategic decision hierarchy with separated roles of residual claimants from decision control and from decision management.

Hence: Which factors influence separation between ownership and control in a complex dispersed ownership traditional agricultural cooperative? To explain the adopted decision hierarchy, analysis takes form of how interest of member elite on management affects decision rights.

This is a qualitative research with a single cooperative case study method.

The hypotheses of this study rely on control potential, interests alignment and benefits of control as factors that contribute to diminish the degree of separation the decision management from decision control.

Results show that these factors contribute considerably to non-separation between ownership from control, in the case studied. I sustain the study propositions and make analytical generalization.

As results, this work provides a better understanding about agency costs and decision-making process and offers implications for further research.

This work contributes, in the theoretical level, to apply the agency theory to strategic decision hierarchy in user-owned-controlled organizations with attention to control and influence problems. On the practical level, it tries to contribute with a description of factor that may help for pursuing lower agency costs.

SUMÁRIO

EPÍGRAFE	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema	1
1.2. Objetivos	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. A Teoria dos Direitos de Propriedade, a Teoria de Agência e a Economia dos Custos de Transação.	6
2.2. O <i>agribusiness</i> cooperativo	12
2.3. O <i>Agribusiness</i> Cooperativo no Brasil	15
2.4. Estrutura de governança em cooperativas agroindustriais	21
2.4.1. Evoluções da estrutura de governança da cooperativa agroindustrial	29
2.5. Estrutura de controle da cooperativa agroindustrial	35
2.6. Custos de agência	46
2.7. Relação de agência no controle e propriedade da organização	49
2.8. Separação entre “propriedade” e “controle”	57
2.8.1 Separação das decisões	62
2.9. Hierarquia de decisões estratégicas na cooperativa agrícola	68
2.9.1. Papel do conselho de administração e do executivo principal	75
2.9.2. Composição do conselho de administração	86
2.10. Custos de influência na cooperativa agrícola	92
3. METODOLOGIA	106
3.1. Abordagem epistemológica	106
3.2. Modelo conceitual	110
3.3. Proposições	111
3.4. Variáveis	113
3.5. Método	116
3.5.1 Escolha do caso	120
3.5.2 Coleta de dados	121
3.5.3 Análise dos dados coletados	127
3.5.4 Validade e Confiabilidade	128
3.5.5. Limitações da Pesquisa	130

4. ESTUDO DO CASO - CAROL	131
4.1. O sistema agroindustrial da soja	131
4.2. Descrição da empresa	135
4.3. Histórico da CAROL	139
4.3.1. Crescimento e complexidade	139
4.3.2. O desafio do crescimento	142
4.4. Os órgãos de decisão	144
4.4.1. Conselho de Administração	144
4.4.2. Diretoria-executiva	146
4.4.3. Superintendência	147
4.4.4. Gerência	147
4.5. A hierarquia do processo decisório	148
4.5.1. Iniciação das decisões estratégicas	148
4.5.2. Implementação das decisões estratégicas	149
4.5.3. Decisões de ratificação	149
4.5.4. Monitoramento	149
4.5.5. O controle das empresas coligadas e controladas	152
4.6. A evolução do funcionamento do Conselho de Administração	159
4.6.1. Potencial de controle	159
4.6.2. O Papel do Superintendente	170
4.7. A composição do Conselho de Administração	172
4.7.1. Alinhamento de interesses	174
4.7.1.1. Reputação	174
4.7.1.2. Avais pessoais	175
4.7.1.3. Responsabilidade dos Administradores	180
4.8. Incentivos para participar do Conselho de Administração	182
4.8.1. Benefícios do Controle	183
4.9. Interação do Conselho de Administração com os cooperados	185
4.9.1. Custos de Influência	185
4.9.1.1. Estratificação por tamanho da propriedade rural	186
4.9.1.2. Estratificação dos associados na utilização dos serviços	189
4.9.1.3. Grupos de interesse	190
4.9.1.4. Manutenção do Controle	194
4.9.1.5. Comunicação com os cooperados	195
4.10. Discussão dos Resultados	197
5. CONCLUSÕES	201
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	208
APÊNDICE I	222
APÊNDICE II	226
APÊNDICE III	227
APÊNDICE IV	228

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema da governança corporativa em cooperativas.	45
Figura 2: Modelo conceitual da pesquisa	111
Figura 3: Posicionamento estratégico da CAROL no sistema agroindustrial da soja.	138
Figura 4: Evolução das Participações e Controle de empresas da CAROL	153
Figura 5: Organograma hierárquico - Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlandia em 1993.	163
Figura 6: Estrutura da relação agente-principal no Grupo CAROL em 1993.	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Problemas dos direitos de propriedade vagamente definidos	27
Quadro 2: Comparação da propriedade e tipo de decisões por tipo de organização	43
Quadro 3: Objetivos relacionados aos grupos de interessados na organização	44
Quadro 4: Sistemas de governança corporativa com foco em estrutura e função	82
Quadro 5: Grau de envolvimento na decisão estratégica	84
Quadro 6: Cargos de representatividade dos dirigentes da CAROL em organizações de interesse privado e público.	184
Quadro 7: Evidências de fatores que suportam as hipóteses do estudo	200

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de fusões e incorporações de cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo	17
Gráfico 2: Evolução do número de cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo	18
Gráfico 3: Evolução de volumes de grãos recebidos pela Carol de 1994 a 2002.	136

Gráfico 4: Evolução do número de cooperados e funcionários de 1963 a 2002.	160
Gráfico 5: Evolução do ativo total e do faturamento de 1977 a 2002.	160
Gráfico 6: Evolução da proporção do imobilizado no ativo total e evolução do investimento de 1977 a 2002.	161
Gráfico 7: Relação de capital de terceiros e próprio no financiamento da CAROL	175
Gráfico 8: Proporções do capital de terceiros de curto e longo prazo, do capital próprio e sobras na CAROL, de 1971 a 2002.	176
Gráfico 9: Distribuição de cooperados, em porcentagem, por intervalos de tamanho da propriedade rural, e distribuição da área total pelos grupos de cooperados - CAROL – 1979.	187
Gráfico 10: Distribuição de cooperados, em porcentagem, por intervalos de tamanho da propriedade rural, e distribuição da área total pelos grupos de cooperados - CAROL – 1994.	188
Gráfico 11: Porcentagem do número de produtores de área própria por tamanho de 1979 e 1994 - 2002	189
Gráfico 12: Participação social na CAROL, em termos de porcentagem de associados presentes nas Assembléias Gerais Ordinárias (1963-2001)	194

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das cooperativas agrícolas do Brasil.	121
Tabela 2 - Capacidade de processamento de soja nos estados brasileiros, em 2002.	133
Tabela 3 – Participação das atividades (%) no faturamento das atividades da CAROL, nos anos de 2001 e 2002.	135
Tabela 4 - Participação da CAROL na originação de soja por Estado, na safra 2000-2001.	136
Tabela 5 - Tempo de permanência atual de Gerentes e do Executivo Principal até o ano de 2003.	152
Tabela 6 - Composição do Investimento em 1992	154
Tabela 7 - Composição do Investimento em 2002	154

Tabela 8 – Distribuição de mandatos por associado na Presidência da CAROL.	172
Tabela 9 - Tempo (anos) de permanência no conselho de Administração e idade dos Diretores do mandato 2002-2005 na CAROL.	174
Tabela 10 - Informações Demográficas do Conselho de Administração.	178
Tabela 11 - Correlação entre o valor dos avais, volume de transação e estrutura fundiária.	179
Tabela 12 - Distribuição da área e número de cooperados em atividades - CAROL – 1979	186
Tabela 13 - Distribuição da área e número de cooperados em atividades - CAROL – 1994	188

1. INTRODUÇÃO

Cooperativas são organizações de propriedade de seus usuários e por eles controladas. As cooperativas agrícolas têm papel importante na coordenação de diversos sistemas agroindustriais, por meio do apoio à produção, adição de valor, comercialização e distribuição dos produtos agropecuários dos seus associados.

A estrutura de governança das cooperativas agroindustriais tem sido tema de discussão atualmente. A busca de minimizar os custos de agência e tornar o processo decisório mais eficiente, com agentes mais especializados é uma direção que as discussões têm apontado. No entanto, pouco tem sido estudado empiricamente a respeito dos incentivos que levam à não separação de propriedade e controle, mesmo quando estas organizações atingem considerável nível de complexidade.

Estas organizações têm sobrevivido com grandes dificuldades por falta de profissionalização gerencial, e porque a configuração dos arranjos contratuais entre os associados, na cooperativa tradicional, implica em direitos de propriedade vagamente definidos, que fazem surgir custos internos de transação relevantes.

O direito de decisão dos associados não é proporcional ao capital investido. Por uma questão legal e doutrinária, o controle é democrático, sendo que cada associado possui apenas um voto de igual valor. Portanto, o direito de decisão sobre a propriedade é limitado. Além disso, como a propriedade é dispersa não há incentivos ao monitoramento dos dirigentes, o que gera um problema de custos de controle.

1.1. Problema

Os autores que utilizam a teoria de agência têm buscado formas de minimizar o problema dos custos do controle. A teoria de agência, desenvolvida com base nas corporações de capital aberto, tem mostrado que a separação entre propriedade e controle (ou separação das decisões) provê a especialização

dos tomadores de risco residual, tomadores de decisões de controle e tomadores de decisões administrativas.

Decisões do tipo controle e do tipo administrativa caracterizam passos no processo decisório que são exercidos pelos conselhos de administração e/ou executivo principal e determinam a separação entre propriedade e controle, ou seja, a especialização ou não dos tomadores de decisão. Este arranjo contratual tem sido mostrado, como uma forma de controle dos custos de agência e maior eficiência no processo decisório, dentro do contexto em que foi desenvolvida a teoria, ou seja, em organizações complexas de capital disperso.

Com o aumento da complexidade da cooperativa, em função da maior integração vertical e diversificação, o conhecimento específico é alocado em muitos agentes. Portanto, uma hierarquia de decisões que controle os custos de agência se faz necessária. A especialização das funções administrativas e de controle permite o ganho em eficiência pela maior competência dos agentes na tomada de risco, no monitoramento, e na administração.

Porém, no Brasil, em cooperativas agroindustriais tradicionais complexas, nas quais, o capital e o direito de decisão é disperso entre muitos associados, Silva, (1994), Zylbersztajn (1993 e1994) e Zylbersztajn, Lazzarini, Bialoskorski e Takaki, (1996) caracterizam uma intensa participação de associados na gestão. No entanto, os estudos não caracterizam a separação das decisões, nem os mecanismos que determinam essa hierarquia de decisões. Geralmente apenas enfatizam suas implicações e reforçam a não existência de mecanismos de controle dos custos de agência.

Portanto, é importante se entender porque não há separação entre propriedade e controle nas cooperativas agrícolas. Esta pesquisa questiona o motivo de uma organização não se adaptar dentro do modelo que é preconizado pela teoria de agência, em busca de maior competitividade.

A questão que se coloca é:

Quais fatores influenciam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial tradicional complexa de propriedade dispersa?

Para responder à pergunta este trabalho busca identificar: i) a estrutura contratual da hierarquia de decisões estratégicas ou especificação dos direitos de decisão; ii) envolvimento efetivo dos tomadores de decisão; iii) os interesses dos grupos de proprietários no controle.

Esta pesquisa analisa um tipo de organização econômica e suas relações contratuais formais e informais entre proprietários e executivos, portanto utiliza o referencial teórico da Economia das Organizações, com uma abordagem da Nova Economia Institucional, e seus referenciais teóricos da Teoria dos Direitos de Propriedade, Economia dos Custos de Transação e Teoria de Agência. O foco do estudo é o mecanismo que determina a hierarquia das decisões na cooperativa agroindustrial.

Este trabalho propõe que fatores como o potencial de controle, o alinhamento de interesses e os benefícios do controle contribuem para a não separação das decisões neste tipo peculiar de organização.

Este trabalho procura contribuir, no campo teórico, com uma análise de diferentes fatores que influenciam a adoção de uma hierarquia de decisões, com a utilização de dois focos distintos de análise: i) foco no papel dos indivíduos em decidir e reportar; ii) foco nos incentivos gerados com a evolução de uma estrutura organizacional complexa, no contexto das organizações cooperativas. No campo prático, busca-se contribuir para discussão sobre a implicação da estrutura de governança nos custos do processo decisório, em cooperativas agrícolas, e com a possível aplicação dos conceitos para a utilização de instrumentos que minimizem esses custos.

A motivação para este trabalho surgiu do interesse despertado pela dificuldade de aplicar, em cooperativas agrícolas, a teoria de agência

desenvolvida nas corporações de capital aberto. A complexidade e importância desse tipo peculiar de organização utilizada pelos produtores rurais para a ação coletiva, a torna um campo fértil para reflexões e aplicação teórica e prática dos conceitos da economia das organizações.

Esta dissertação se organiza em cinco capítulos. Na introdução, são abordados: o problema científico, os objetivos gerais e específicos propostos, e apontam-se as estruturas teóricas e proposições com as quais se buscou explicar o fenômeno.

Na fundamentação teórica, faz-se uma breve revisão dos pressupostos da Nova Economia Institucional e suas teorias correlatas a serem aplicadas no estudo. Sob essa ótica, caracteriza-se o objeto de estudo e contextualiza-se a cooperativa agroindustrial no *agribusiness* cooperativo. Neste particular, justifica-se a relevância deste estudo para o estabelecimento de políticas no sistema cooperativo. Em seguida, caracteriza-se a estrutura de governança da cooperativa agroindustrial e suas tendências. Faz-se a revisão com uma síntese da literatura sobre a estrutura de controle e a hierarquia de decisões estratégicas e em particular seu contexto na cooperativa agroindustrial. Finaliza-se a seção com uma descrição dos mecanismos dos custos de influência como um importante componente na estrutura de controle.

Na metodologia do estudo, definem-se e sistematizam-se as dimensões das variáveis do estudo, seu modelo conceitual e discute-se a abordagem epistemológica. Caracteriza-se a aplicação do método do estudo de caso, suas técnicas correlatas, os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados, e as limitações da pesquisa.

Nos resultados, faz-se uma análise dos dados no relatório de estudo de caso, que contém a descrição de uma hierarquia de decisões, na qual não há separação entre propriedade e controle, e a descrição de uma estrutura de controle que gera incentivos para os dirigentes adotarem tal estrutura. A discussão dos resultados corrobora as proposições. Nas conclusões, colocam-se

as principais contribuições e reflexões à cerca da pesquisa, suas limitações e perspectivas para novas pesquisas.

1.2. Objetivos

Esta pesquisa teve um objetivo geral e três específicos.

Objetivo geral:

Estudar os interesses dos proprietários que determinam a hierarquia de decisões estratégicas em uma cooperativa agroindustrial brasileira.

Objetivos específicos:

- a) Descrever a hierarquia das decisões estratégicas na cooperativa agroindustrial: foi estudada a forma como os contratos que definem os direitos de decisões estão especificados, caracterizando as instâncias de decisão, suas atribuições e procedimentos. Foram caracterizados os tipos de decisões exercidas pelos tomadores de decisão estratégica e analisados os tipos de decisões administrativas e de controle em que os tomadores de decisões estratégicas efetivamente se envolvem;
- b) Descrever a estrutura de controle e identificar os incentivos dos dirigentes: foi estudada a forma de composição dos órgãos de decisão para que se tivesse clareza sobre os incentivos dos grupos de dirigentes e representantes;
- c) Relacionar os incentivos à hierarquia das decisões: foram associados os incentivos dos grupos de dirigentes para explicar a estrutura da hierarquia de decisões estratégicas adotada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa questiona uma hierarquia de decisões, no contexto de uma organização¹ econômica complexa, na qual, o proprietário é usuário. Nesta seção, será discutida uma estrutura teórica, cujos pressupostos permitem analisar os mecanismos que determinam tal hierarquia de decisões, por meio das motivações dos indivíduos, no seu comportamento.

2.1. A Teoria dos Direitos de Propriedade, a Teoria de Agência e a Economia dos Custos de Transação.

A Nova Economia Institucional (NEI) surge na tentativa de explicar, não somente por meio dos custos de produção, mas também dos custos de transação (Coase, 1998) e do ambiente institucional (Williamson, 1998), o surgimento de diferentes formas organizacionais.

A ação humana é a unidade elementar da vida social. Para explicar instituições² sociais e a mudança social busca-se mostrar como surgem a partir de ação e interação entre indivíduos. Esta visão, segundo Elster (1989) é chamada de individualismo metodológico.

Uma forma simples de explicar as ações dos indivíduos é vê-la como o resultado final de um processo sucessivo de filtragem de todas as ações possíveis que o indivíduo poderia ter: i) pelas restrições psicológicas, legais, econômicas, às quais o indivíduo está exposto; ii) pelos mecanismos que explicam quais ações possíveis serão tomadas, dentro dessas restrições, ou seja, escolha racional e normas sociais.

¹ Neste trabalho, são utilizadas as variações do termo organização como firma ou empresa, igualmente referindo-se a uma organização com finalidade econômica.

² Segundo North (1992), instituições são o conjunto de normas, valores e cultura que governam o comportamento dos indivíduos, que se faz valer por si só, sem precisar de interferência externa por meio da interação estratégica entre indivíduos, do processo evolucionário e de limites de cognição.

O sistema econômico é composto por múltiplos indivíduos³ contratantes, que buscam ajustar o arranjo contratual para criar incentivos de cooperação entre as partes, viabilizando as transações, a custo menor que os benefícios da forma de coordenação adotada.

A discussão sobre diferentes sistemas de coordenação das transações no sistema econômico, em função de custos de transação e riscos⁴ é iniciada por Coase (1937), que tratou da forma de coordenação dentro do ambiente empresarial. Os custos de transação incluem os custos que afetam a performance relativa de diferentes formas de se organizar recursos e atividades de produção, e as organizações assumem diferentes formas para diminuir estes custos. Portanto, como caracterizado por Ricketts (1987), as organizações devem ser vistas como instrumentos para se reduzir os custos do esforço de coordenação.

Em suas análises sobre os fatores que influenciam a eficiência econômica, Coase (1960) identificou a existência de efeitos de *externalidades*, que foram definidas por Demsetz (1967):

“...os efeitos de uma determinada ação sobre terceiros, não diretamente engajados nessa ação, que emergem como uma consequência de uma definição imprecisa dos direitos de propriedade privados”,

Demsetz (1967) também explora o conceito de direitos de propriedade:

“...a função dos direitos de propriedade também é gerar incentivos para se atingir uma maior internalização de externalidades. Internalizar tais efeitos refere-se a um processo, geralmente, uma mudança nos direitos de propriedade, que permitem

³ Os adeptos da economia têm buscado explicar toda manifestação social do ser humano visto sob a premissa que este busca aumentar sua utilidade. O pressuposto de que todos os indivíduos busquem satisfazer suas preferências de bem estar traduzidas por atributos de riqueza, *status* e poder, é incompleto, pois o comportamento do ser humano envolve outras facetas, que confundem a noção de bem estar dos indivíduos, pois também envolve diferentes valores morais, ideológicos e afetivos, de forma que a alocação de suas preferências entre alternativas é algo bem complexo, mas que a economia tem buscado explicar.

⁴ Posteriormente foi entendido como incerteza ao invés de riscos, por Frank Knight, segundo Demsetz (1995:2).

*ajustar estes efeitos sobre todos os envolvidos...”
“...o valor dos direitos perfeitamente definidos e assegurados são representados pelo valor presente líquido dos ganhos, e os indivíduos gastariam esta quantia para adquirir estes direitos. Se os ganhos podem ser adquiridos por menos que essa quantia, os ganhos serão positivos e o produto social será maior...”.*

Ricketts (1987) classifica diversos tipos de direitos de propriedade e caracteriza suas implicações:

- a) Direitos privados: é o exercício de um indivíduo sobre seu direito, de forma que possa excluir outros indivíduos de utilizar seu recurso, quando desejado por ele. Porém, vários indivíduos podem possuir diferentes direitos privados sobre um mesmo recurso.
- b) Direitos comunitários: situação na qual o direito de um indivíduo de utilizar um determinado recurso de uma forma é o mesmo de outro(s) indivíduo(s). Nesta situação, cada indivíduo faz sua própria decisão de como e quando vai exercê-lo. No caso de direito coletivo, a decisão de se utilizar o recurso é tomada em grupo.
- c) Direitos transacionáveis: toda transação consiste em troca de direitos de propriedade. Esta troca possibilita que se resolvam problemas de coordenação. Porém nem todos os direitos de propriedade são livremente transacionáveis.
- d) Exclusão: se os direitos são transacionáveis, devem ser negados a pessoas que não o adquiriram pela troca ou como caridade. Portanto, a possibilidade de se excluir outros da utilização de um recurso é a condição para transacionabilidade e, portanto, valoração dos direitos de propriedade. No caso de acesso coletivo aos recursos, os detentores desses direitos podem querer excluir outros indivíduos, impedindo que o direito ao recurso seja ofertado a um terceiro estranho à sociedade, se este não for elegível ao acesso eficiente do recurso para o grupo.

Eggertsson (1990: 250 e 261) cita os trabalhos de Demsetz (1967) e Libecap (1978). Ambos mostram que os direitos exclusivos sobre um ativo são estabelecidos e feitos valer quando proprietários potenciais têm expectativa de

ganhos líquidos positivos da exclusividade. Cita (p. 260) também os trabalhos de Posner (1973 e 1974) que avançaram na tese de que os direitos de propriedade serão tornados mais precisos quando os recursos se tornam mais valiosos. Quando aumentam os custos marginais para fazer valer os direitos, e diminuem os benefícios marginais, os direitos exclusivos raramente são assegurados por completo.

Uma instituição, o Estado, por exemplo, vai estabelecer e assegurar direitos de propriedade de forma que os indivíduos poderão maximizar a riqueza líquida da sua comunidade, tirando vantagem da divisão do trabalho e trocas de mercado. Tal instituição mudaria os direitos de propriedade quando os custos de transação tornarem-se muito altos. Porém, tal visão é caracterizada como a Teoria *Naive* de Direitos de Propriedade, pois diversos exemplos de problemas de regulação têm contrariado esta visão. Altos custos de transação podem ocorrer com maior especificação dos direitos de propriedade. E o produto social poderá ser menor conforme a forma na qual os direitos foram especificados (Eggertsson, 1990:275).

A ligação entre a teoria dos direitos de propriedade à gênese da firma foi desenvolvida por Alchian e Demsetz (1972), com a evolução dos estudos das transações que consistem numa troca de diferentes direitos: uso, usufruto ou de modificação do objeto alvo do direito, e, portanto “em uma firma, é possível internalizar os ganhos gerados pela cooperação de ativos complementares”. Assim, divergem da proposição inicial de Ronald Coase, em relação à direção e a autoridade serem os motivos da coordenação das transações na firma, e enfatizam o papel dos contratos como veículo de transações voluntárias.

Jensen e Meckling (1976 e 1979) dizem que as estruturas de contrato⁵ combinam com as tecnologias disponíveis e as restrições legais externas, para determinar a função de custo para entregar um produto, e questionam por que emergem determinados arranjos contratuais para diferentes tipos de organizações e quais as conseqüências dessas relações contratuais.

Williamson (1983) avança além das análises de formas estruturais funcionais e divisionais que evoluíram nas organizações, considerando também os incentivos internos e o controle. Portanto, a função de produção da firma depende da especificação dos direitos, das leis e normas do jogo que governam os contratos e do sistema de direitos de propriedade no qual a firma opera.

Os contratos centrais de qualquer firma, descritos por Fama e Jensen (1983:2), especificam: 1) a natureza dos direitos ao resíduo; e 2) a alocação dos passos do processo decisório entre os agentes. Segundo os autores, estes contratos distinguem as organizações umas das outras e explicam por que formas organizacionais específicas sobrevivem.

Para Jensen e Meckling (1979), nos arranjos contratuais, especifica-se além das atividades da firma, a disposição das recompensas e os custos que surgem, os quais são importantes na determinação dos comportamentos dos participantes e, portanto, do comportamento da firma como um todo. No entanto, a capacidade do indivíduo de imaginar todas as possibilidades de contingências futuras de uma transação ou mesmo sua capacidade de lidar com qualquer

⁵ Diferentes tipos de contratos são sistematizados por Ricketts (1987):

a) Contrato determinístico: os contratantes concordam em executar uma determinada ação em certos pontos no tempo. O problema desse tipo de contrato é a completa falta de flexibilidade e pressuposição de que as partes contratantes são capazes de determinar exatamente o que requerem em todas os pontos futuros relevantes.

b) Contrato de contingências: neste tipo de contrato, as obrigações não são determinísticas e fixadas. Os requerimentos variam com as situações que ocorrem. A especificação de contratos desse tipo consome muito tempo e esforço, pois envolvem grande complexidade. Portanto, encontram o problema da racionalidade limitada *ex ante* e problemas de assimetria de informação *ex post* levando a problemas de seleção adversa e risco moral.

c) Contratos sequenciais: ao invés de um único contrato, determinístico ou probabilístico, que envolvem comprometer em períodos futuros, as partes contratam período a período. Com o passar do tempo, fica mais fácil determinar o que deverá constar no contrato. O problema desse tipo de contratação é o custo do grande número de vezes que se tem que renegociar continuamente no tempo.

situação complexa é limitada, o que é chamado de racionalidade limitada. Portanto, os contratos são considerados incompletos, pois seria impossível se fazer um contrato perfeitamente explícito considerando todas as possíveis contingências futuras e que se faça valer sem custo.

Williamson (1983:354) avança além da questão da racionalidade limitada, na qual, os atores humanos estão condicionados em suas responsabilidades gerenciais, por considerar o comportamento voltado para o interesse próprio com a quebra contratual, ou seja, as ações oportunistas (Williamson, 1996) nas relações de contratos explícitos e implícitos.

Segundo Eisenhardt (1989b), esta perspectiva é tratada em duas correntes de origens distintas: a Teoria de Agência que foca no indivíduo, e Economia dos Custos de Transação (ECT) que foca na transação em função da especificidade de ativos, estrutura organizacional e adaptação. Porém, ambas compartilham os principais pressupostos de racionalidade limitada, assimetria de informações e auto-interesse.

Nesse trabalho, as duas estruturas teóricas são utilizadas de forma incorporada, quando se considera o problema de agência *ex ante* e os custos de transação internos da firma *ex post*, em função da adoção de uma determinada estrutura de governança.

Em resumo, as principais diretrizes da NEI são a repercussão das normas, contratos e direitos de propriedade sobre as transações, a racionalidade limitada do agente econômico, assimetria de informações, comportamento oportunista e, portanto, à existência de custos de transação. A análise do ambiente institucional e da eficiência da alocação de recursos varia da busca da eficiência em se proceder a uma transação à busca da reformulação do ambiente institucional.

2.2. O *agribusiness* cooperativo

As forças⁶ que pressionam a rentabilidade da unidade produtiva agrícola são os tipos de mercados que caracterizam os elos dos sistemas de produção agroindustrial (SAGs). Em geral, o *agribusiness*⁷ é formado por mercados de oligopólios formados pelas empresas fornecedoras de insumos à montante, e mercados de oligopsônios formados pelas empresas agroprocessadoras à jusante, e pela concorrência atomística entre os produtores rurais.

Tal estrutura tem evoluído com a industrialização da agricultura. Comparando a agricultura tradicional com a nova agricultura industrializada, Fulton (1999) e Zylbersztajn (2003) salientam que as decisões tomadas pelas firmas, em todos os níveis de mercados, são mais interdependentes, além de que, há uma substituição de riscos de preços e produção, por riscos de relações entre agentes. E, portanto, há maior coordenação vertical e de integração, e adição de valor. Segundo Farina *et al* (1998), para as principais *commodities*, observa-se a tendência de concentração, altos níveis de integração vertical e a formação de redes⁸ complexas de alianças estratégicas, além da concentração da propriedade intelectual.

Neste contexto, as ações coletivas são estratégias utilizadas pelos produtores rurais para contrabalançar as falhas dos mercados⁹, em particular por meio das cooperativas agrícolas (Nurse, 1922). A constituição de cooperativas

⁶ Para Porter (1985), as forças que determinam a rentabilidade da indústria são: poder de negociação do fornecedor e do comprador, rivalidade dos concorrentes, ameaças de novos concorrentes, ameaças de substitutos.

⁷ *Agribusiness*: “a soma de todas as operações envolvidas na produção e distribuição de insumos para a agricultura; as operações de produção nas fazendas; e o armazenamento; processamento e distribuição de *commodities* agrícolas e itens produzidos a partir delas.” (Davis e Goldberg, 1957) apud Pinheiro Machado, *et al* 1996.

⁸ Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) afirmam ser importante se avaliar não somente como os fornecedores transacionam com um comprador, mas também como interação entre eles como redes. Essa perspectiva provê elementos para se avaliar ligações horizontais e transferência de conhecimentos entre as organizações, além das ligações verticais. Uma combinação das duas perspectivas pode gerar uma melhor estrutura de análise das colaborações interorganizacionais.

⁹ Segundo Milgrom e Roberts (1992), um aspecto das falhas de mercado é o exercício de poder de mercado por algumas organizações que estabelecem preços em níveis não competitivos, que distorcem a alocação de recursos. A organização como substituto do mercado, é uma das formas encontradas para tornar o sistema econômico mais eficiente, quando o mercado não é eficiente.

tem um objetivo essencialmente econômico, na busca por ganhos de escala pela integração horizontal, e na redução dos custos de transação incorridas nas cadeias de produção agroindustriais pela integração vertical à montante e à jusante. Entende-se por essa estratégia dos produtores rurais em ação coletiva como *agribusiness* cooperativo.

O *agribusiness* cooperativo é entendido como uma forma de coordenação situada entre o mercado e a hierarquia, chamada de estrutura híbrida de coordenação, uma vez que, o produtor rural não tem o total controle sobre sua propriedade na cooperativa, com a qual estabelecem-se contratos contingenciais de longo prazo (Staatz, 1987).

Estas estratégias de coordenação híbrida trazem diversos benefícios aos produtores, como maior poder de mercado, administração de riscos, transferência tecnológica etc., cujos valores monetários são difíceis de quantificar. Assim, os retornos mais claros que criam incentivos para a adoção dessas estratégias de ações coletivas são as maiores margens na comercialização e apropriação dos estágios de agregação de valor, quando se avançam nos outros elos da cadeia de produção nas integrações verticais.

O modelo de Bialoskorski Neto, Neves e Marques (1995) mostra que, para um aumento de 10% na proporção de cooperados, há um aumento de 2,5% na renda média regional no Estado de São Paulo. O valor médio da produção agrícola dos pequenos e médios produtores associados a cooperativas foi pelo menos duas vezes maior que o da produção dos produtores não associados, no Estado de São Paulo, segundo Bialoskorski Neto e Balieiro (2001), além desses resultados foi observado um aumento no capital social na população de produtores associados.

Dessa forma, as cooperativas adquiriram grande importância no *agribusiness* mundial, como uma organização de fim econômico que, quando bem sucedida, traz benefícios sociais a seus cooperados.

No estudo da dinâmica de crescimento das cooperativas, Cook (1995) descreve a natureza defensiva com que é criada uma cooperativa em mercados concentrados, onde as firmas orientadas a investidores (FOIs) têm vantagens agindo de forma oportunista¹⁰, pois mudam os termos da relação, uma vez que os produtores fizeram um investimento específico. As cooperativas passam a comercializar produtos com preços favoráveis nos mercados oligopolistas/oligopsônicos, auferindo benefícios maiores que os custos, porém as reações de competidores podem tornar desnecessárias as cooperativas mal posicionadas no mercado, cujos membros não satisfeitos podem levar essas sociedades a dissoluções, ou poderá haver a criação de estruturas organizacionais das cooperativas para melhor se posicionarem nos mercados.

As cooperativas possuem vários desafios para tentar sobreviver e crescer. Uma possibilidade é depender do aumento das integrações horizontais, verticais e fusões para ganhar poder de mercado. Outra possibilidade é avançar nos estágios de agregação de valor na cadeia de produção agroindustrial, com produtos de maior valor adicionado. E uma terceira possibilidade seria o desafio de atingir os necessários níveis de capital próprio (Cook, 1994a).

O desenvolvimento destas novas estruturas organizacionais nas cooperativas, por meio de integrações verticais e/ou *joint ventures*, pode aumentar os custos de transação, excedendo os incorridos pelas FOIs concorrentes (Sexton, 1997). Isto é demonstrado empiricamente por Bialoskorski Neto (1998b), atestando que quanto maior o investimento em ativos específicos¹¹, maiores os custos de governança financeira¹² para as cooperativas, proporcionalmente, em relação às empresas não cooperativas. Zylbersztajn, Bialoskorski, Santos e Galan (1999) afirmam que:

¹⁰ Milgrom & Roberts (1992) caracterizam oportunismo contratual como um conceito definido nas relações entre agentes do mercado em que um destes busca vantagens maiores em detrimento de outro, ou também quando uma das partes é forçada a aceitar uma mudança nos termos contratuais, uma vez que um investimento já havia sido feito, chamado “*Hold-up*”.

¹¹ Um ativo específico é aquele que perde valor quando se tem que fazer uso alternativo em função de uma quebra contratual.

*“Tal resultado mostra que as cooperativas apresentam vantagens associadas aos seguintes fatores:
- menor complexidade, tanto representada pelo mix de produtos, como por investimentos associados a menor especificidade de ativos;
- cooperativas menores tenderão a ser mais eficientes do que empresas de igual tamanho, entretanto, escala e complexidade caminham juntas, o que indica que cooperativas grandes tendem a perder em eficiência; e
- necessidade de capital associada a ativos de pouca especificidade favorecem a empresa cooperativa, entretanto tal vantagem se dilui quando as necessidades recaem em investimentos com maior especificidade, dado o problema de direito de propriedade residual¹³.”*

As cooperativas agrícolas constituem-se para criar maior competitividade a seus associados, porém, existem evidências empíricas das restrições ao crescimento e à competitividade da cooperativa agrícola, que são caracterizadas como maiores custos de transação de diversas naturezas. Estes custos são explorados com maior aprofundamento, na seção 2.4.

2.3. O Agribusiness Cooperativo no Brasil

Na legislação brasileira (Lei 5764/71), as cooperativas são empresas caracterizadas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não-sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos cooperados. Assim, estas empresas constituem-se sem o propósito de lucro, mas de aumentar a riqueza dos seus cooperados.

Segundo Bernardo (1996) e Panzutti (1997), nos anos 70, o apoio do Estado via crédito rural subsidiado e o processo de modernização agrícola permitiram investimentos para expansão da capacidade instalada e a diversificação das cooperativas.

¹² Custos de governança financeira são custos de transação embutidos em se buscar uma fonte de recursos, mantê-la durante o tempo e fazer a liquidação das obrigações (Bialoskorski Neto, 1998b).

¹³ Problemas de agência, portfólio, horizonte e influência que serão discutidos na seção 2.4.

No início da década de oitenta, com o corte dos subsídios¹⁴, as cooperativas buscaram a agroindustrialização como uma forma de verticalizar a produção e adicionar valor aos produtos de seus associados, e intensificaram a diversificação, por meio de recursos de terceiros e próprios, que aumentaram a tensão na relação associado-cooperativa. Com a limitada capacidade de autofinanciamento para o processo de agroindustrialização, as cooperativas aumentaram expressivamente o nível de endividamento de longo prazo.

Segundo Bianco (2000), no final da década de oitenta, a política de intervenção nos preços levou os agricultores à inadimplência, que foi agravada pelo aumento dos encargos de financiamentos com a troca de indexadores de correção, na passagem para a década de noventa.

Na década de noventa, os produtores sofreram impactos das mudanças intensas do *agribusiness* brasileiro e mundial, com as desregulações dos sistemas agroindustriais, a diminuição drástica do papel do Estado no crédito rural, a abertura comercial, a intensificação da globalização e a política monetária e cambial. O processo desencadeou na securitização¹⁵ para equalização das dívidas na agricultura.

As cooperativas que antes financiavam seus cooperados como repassadoras de crédito subsidiado, passaram a repassar crédito dos bancos privados e diretamente das firmas fornecedoras de insumos, porém com alto custo financeiro e com maior exigência hipotecária, o que diminuiu a capacidade de financiamento, elevando, cada vez mais, os custos financeiros. Tal fenômeno

¹⁴ O Conselho Monetário Nacional, por meio das circulares 666 e 706 do Banco Central, alterou fatores de competitividade das cooperativas agrícolas no Brasil, naquela época:

- a) Suspensão das fontes de recursos das cooperativas através dos cortes em financiamentos destinados à antecipação dos recursos para a integralização de quotas-parte subscritas por cooperados;
- b) Desobrigação dos bancos a aplicarem recursos nas cooperativas, os quais eram usados para adiantamento aos cooperados quando da entrega de seus produtos para a cooperativa;
- c) Deixa a critério do produtor rural a escolha do tipo de insumo e do local de aquisição;
- d) Dispensa a apresentação de projetos técnicos dos agricultores para aquisição de crédito de custeio para lavouras.

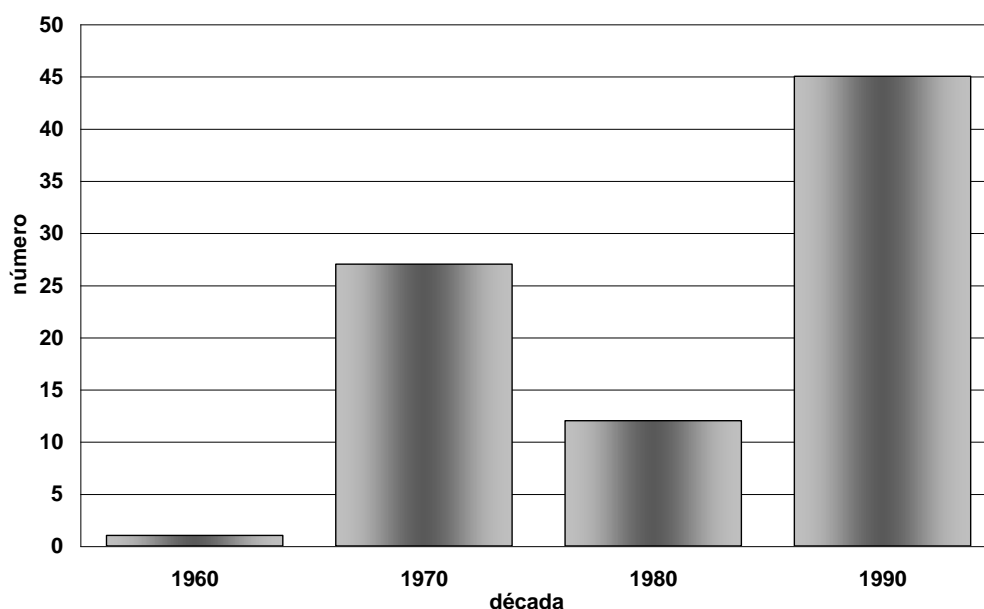
¹⁵ Dívidas rurais securitizadas são as dívidas de crédito rural contratadas até 1995 que foram alongadas e transformadas em novas operações de refinanciamento, (Lei n.º. 9.138/95). O pagamento destas dívidas poderia ser feito em até 10 anos.

criava um problema de insolvência. Algumas cooperativas ainda intensificaram a diversificação em atividades não relacionadas como alternativa de compensar as dificuldades de capital de giro (Bianco, 2000).

O Governo Federal instituiu, em 1997, uma política pública específica (Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária - RECOOP¹⁶) para refinanciamento de passivos, o que condicionava a execução de um plano de reestruturação interna dessas organizações.

Frente a vários desafios do contexto do *agribusiness* brasileiro, o número de cooperativas agrícolas tradicionais tende a diminuir no Estado de São Paulo, devido aos processos de dissoluções, incorporações e fusões relatado por Panzutti (1997), o último trabalho que dispõe desses dados. O processo pode ser visualizado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Número de fusões e incorporações de cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo



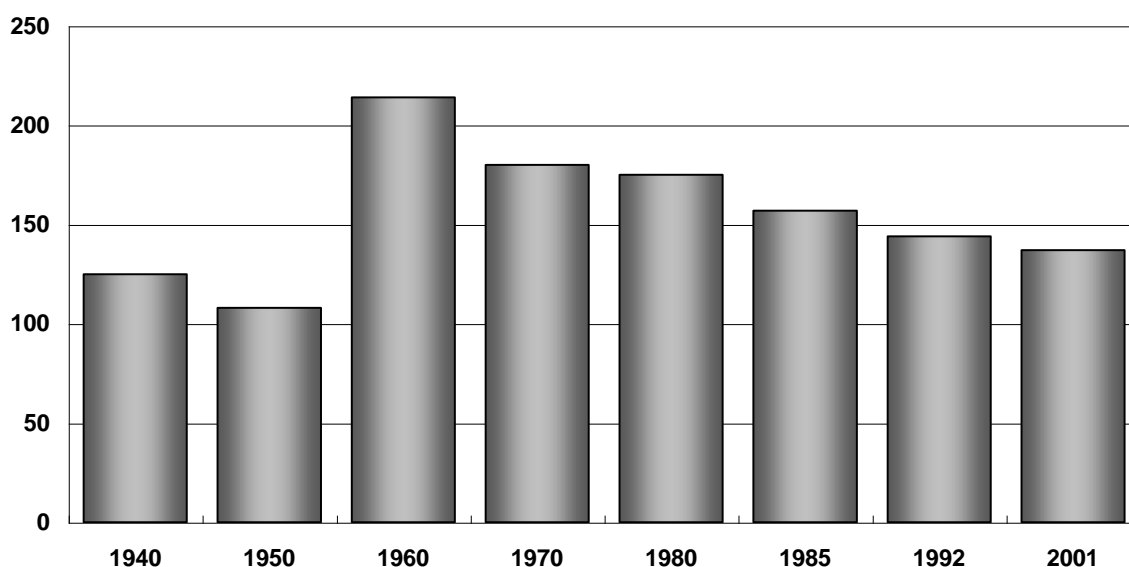
Fonte: Panzutti (1997)

¹⁶O RECOOP foi instituído pela Medida Provisória nº 1.715 de 03/09/1998.

No Brasil, as cooperativas agrícolas registradas no sistema OCB¹⁷ aumentaram em número de 1380 para 1587 cooperativas, no decênio de 1991 a 2001 (OCB, 2002). As cooperativas detêm uma participação de mercado de 62% no trigo, 44% na cevada, 39% na aveia, 38% no algodão, 31% em suínos, 29% na soja, 28% no café, 22,5% no alho, 19% na uva, 17% no milho, 11% no arroz e 11% no feijão (OCB, 2002a).

No Estado de São Paulo, a evolução do número de cooperativas agrícolas variou de 125 em 1940, para 214 em 1960, com uma diminuição para 137 em 2001 (Panzutti, 1997) (Bialoskorki Neto, 2000) (OCESP)¹⁸. A variação pode ser visualizada no Gráfico 2.

Gráfico 2: Evolução do número de cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo



Fonte: OCESP (Dados de pesquisa), Panzutti (1997) e Bialoskorki Neto (2000)

Os dados de 2000, do último censo realizado pela OCESP, mostram que o faturamento das 137 cooperativas do Estado de São Paulo foi de R\$ 4,7 bilhões;

¹⁷ As cooperativas agrícolas fazem parte de um universo maior de 7026 cooperativas de outras atividades (por exemplo: crédito, consumo, saúde, habitação, transporte, turismo, infra-estrutura, educação, trabalho, entre outras). A representatividade econômica do cooperativismo brasileiro pode ser demonstrada pelos seguintes dados: 7.026 cooperativas; 4.800.000 cooperados; 180.000 empregos diretos; as transações econômicas das cooperativas correspondem a 6 % do PIB (OCB, 2002).

essas cooperativas empregam 23.261 funcionários e são de propriedade de 99.980 produtores rurais cooperados.

Entretanto, as principais mudanças no ambiente institucional ocorreram no final da década de oitenta, relacionadas com as instituições de governança das cooperativas agrícolas, dadas pela Constituição de 1988, que mudou o regime de operação das cooperativas, que até então eram controladas pelo INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária -, órgão que era responsável pela autorização de funcionamento e fiscalização.

Essas mudanças tiveram várias implicações no modelo de governança do sistema cooperativo (Crúzio, 1999), uma vez que foi instituída a autogestão¹⁹ das cooperativas, de forma que o controle da gestão das cooperativas passou a ser atribuído a seus próprios associados, por meio de seus órgãos especializados, como prevê a Lei 5764/71, que são o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

Vários problemas são apontados (Bialoskorski Neto, 1998a) a respeito desse modelo de governança:

“Este modelo, que garante a democracia, tem problemas, uma vez que não garante o monitoramento e o controle da gestão cooperativada.” “O Conselho Fiscal, muitas vezes, está despreparado para exercer as suas funções, o associado acaba por comodidade não participar das assembléias, e como resultado, o Conselho de Administração finda por ficar isolado na gestão, sendo completamente autônomo no processo de tomada de decisão.” “É necessário separar o controle da propriedade na empresa cooperativa com o objetivo de evitar que a tomada de decisão seja elaborada em favor de apenas um grupo específico e sem uma maior amplitude do negócio, como é freqüentemente verificado em cooperativas.”

¹⁸ OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo

¹⁹ Autogestão é um conceito muito controverso na literatura, porém a legislação é clara ao permitir às cooperativas a constituição e o funcionamento sem a interferência do Estado.

No XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília-DF, em 1997, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB - atribui a cada representação das cooperativas nos Estados – OCEs - a execução de um programa de autogestão que torne o monitoramento eficiente. Porém, há grande dificuldade de operacionalização desse mecanismo, como já alertado por Bialoskorski Neto (1998a).

“O cooperativismo, no Brasil, também não encontra uma organização especializada na elaboração de relatórios de auditoria que considerem as especificidades das empresas orientadas para usuários, como as cooperativas.” “Há problemas desde a elaboração de índices financeiros apropriados, na decodificação destes para os associados com reduzido grau de instrução, e na verificação de pontos importantes que condicionam a eficiência de empreendimentos cooperativados.”

Assim, normatizações e processos de monitoramento da gestão das cooperativas, em defesa dos interesses dos associados, foram criados, além da intensificação do processo de capacitação²⁰ gerencial. Porém, as cooperativas não aceitaram um poder de fiscalização e intervenção e, além disso, há uma problemática institucional de unicidade de representação oficial (Crúzio, 1999 e Zylberstajn *et al*, 1997), fatores que não permitem um mecanismo eficiente que faça valer as normas básicas de gestão de cooperativas.

Assim, torna-se importante que o sistema cooperativo, na implementação da política institucional de monitoramento da autogestão, considere os problemas do controle e influência inerentes à estrutura de governança em cooperativas agrícolas, e que possa conhecer esses problemas de forma sistematizada.

²⁰ Bialoskorski (1998a) comenta a esse respeito outra grande dificuldade na especialização de funções: “Há também o problema de preparar os associados-diretores da cooperativa em modernos métodos de gestão e administração, que pela limitação na formação básica destas pessoas e no tempo dos cursos que não proporcionam os efeitos esperados para a melhoria da gestão da empresa.” “Por outro lado a simples contratação de técnicos especializados não fornece um gestor que esteja preparado para desenvolver a administração em uma empresa de caráter social como a cooperativa. Há experiências difíceis para a adaptação de profissionais contratados, como em algumas cooperativas de grande porte.”

2.4. Estrutura de governança em cooperativas agroindustriais

A estrutura de governança caracterizada pela coordenação dos arranjos contratuais da firma será estudada, na cooperativa agroindustrial tradicional complexa de propriedade dispersa, limitando-se à relação entre os tomadores de risco residual e destes com os agentes tomadores de decisão estratégica. Portanto, nesta seção, será caracterizado o contexto da estrutura de governança com referência à especificação dos direitos de propriedade nas transações que fazem emergir conflitos de interesses.

Pinho (1977) compara pressupostos de diversas escolas do pensamento econômico para tratar do comportamento econômico cooperativista. Entre suas conclusões, destacam-se: i) o comportamento econômico do cooperado não é imprevisível, pois representa um certo tipo de ajustamento ao meio dinâmico que implica em permanente esforço de ajustamento e de elaboração de planos implícitos e explícitos; ii) é possível conceber um modelo teórico de estudo preditivo para casos específicos, utilizando para isso as contribuições de pesquisas efetuadas no campo das previsões dos comportamentos econômicos.

Jensen e Meckling (1979) afirmam que os direitos e as estruturas organizacionais têm um papel importante na motivação do auto-interesse de indivíduos maximizadores para atingir o produto fisicamente possível.

Pinho (1977) enfatiza o plano sócio-econômico, no qual, a regra fundamental da dupla qualidade usuário-empresário tem importantes conseqüências decorrentes da modificação dos direitos ao resíduo e à decisão. Portanto, sugere uma definição de cooperativa:

- i) Os cooperados não buscam rentabilidade de seu capital, mas o uso comum do capital social do grupo de cooperados para a prestação de serviços do interesse de todos;
- ii) Os cooperados são iguais na gestão da cooperativa: um homem – um voto, independente da quantidade de quotas-parte do associado;
- iii) Os excedentes são repartidos proporcionalmente às operações do cooperado com a cooperativa;

- iv) O capital representado por quotas-parte poderá render juros módicos;
- v) Os fundos de reserva são indivisíveis o que dá eficácia no processo de acumulação.

Condon (1987) discute a evolução da teoria econômica das cooperativas agrícolas, traçando um paralelo entre os modelos neoclássicos de diversos autores e, por meio da abordagem da nova economia institucional, relaciona os conceitos de direitos de propriedade que determinam a estrutura de governança das organizações, e que podem influenciar em suas performances.

Nessa mesma linha, Staatz (1987) faz uma análise estrutural detalhada, e coloca o problema de se definir uma cooperativa como uma empresa que segue os princípios *Rochedaleanos*²¹: i) serviço a preço de custo aos associados; ii) controle democrático e iii) limitado retorno ao capital, pois quaisquer duas cooperativas então definidas podem não ter qualquer característica em comum ou mantê-las durante o tempo, o que significa que estes princípios podem não ser aplicados dependendo da situação: “apesar de que alguns dos princípios podem ser importantes na definição da estrutura da cooperativa, outros representam simples práticas prudentes de gestão do negócio no contexto em que foram definidos”. Este mesmo autor cria seu próprio arquétipo da cooperativa agrícola, definida como:

- i) Os proprietários, que são produtores agrícolas, são os maiores usuários dos serviços da cooperativa;
- ii) Os benefícios dos proprietários são proporcionais ao volume de transação destes com a cooperativa;
- iii) O controle baseado em um proprietário - um voto.

A descrição de Jensen e Meckling (1979) de uma firma cooperativa possui elementos como:

- i) Os membros detêm os direitos sobre retornos de forma proporcional, porém condicionados à associação;

²¹ Definições estatutárias da Rochedale Society of Equitable Pioneers, cooperativa tomada como modelo.

- ii) Cada membro da cooperativa geralmente tem o direito de vender seus ativos para os outros membros da cooperativa, porém os direitos sobre os ativos não são transacionáveis individualmente;
- iii) Os membros elegem um executivo que emprega os funcionários;
- iv) A cooperativa pode ser aberta para qualquer indivíduo a custo zero;
- v) Os membros não podem vender seus direitos a não-membros.

Cobia (1989) sintetiza a cooperativa como:

- i) Empresa controlada pelos proprietários;
- ii) Cujos benefícios são apropriados pelos proprietários; e
- iii) Cujos usuários dos serviços são os proprietários.

Estas definições possuem poucas variações em função de sua origem. Para o caso brasileiro, algumas práticas são mais limitadas e outras flexíveis nos termos da legislação. Entretanto, para este estudo será útil uma definição da cooperativa agrícola que contribui delimitando a apropriação dos benefícios e direitos de decisão (Hansmann, 1988), pois condicionam o comportamento e os incentivos aos participantes de empresas cooperativas. Assim, no contexto brasileiro, de forma geral, a cooperativa agrícola é uma firma na qual:

- i) O controle é dos proprietários, baseado em um proprietário - um voto;
- ii) Os benefícios são apropriados pelos proprietários;
- iii) Os proprietários são os principais usuários da cooperativa.

Esta definição da cooperativa agrícola determina uma forma organizacional peculiar, inerente à qualidade diversa de associado-usuário-controlador. A identidade de proprietário-usuário, na cooperativa, possibilita fluxos de informações com menores custos do que nas FOIs, uma vez que os associados têm incentivos para transmitir informações, pois esperam da cooperativa ações não-oportunistas, além de ter canais formais de comunicação na estrutura organizacional.

A respeito do fato de os proprietários influenciarem as decisões numa firma, Staatz (1987) afirma que é de se esperar decisões diferentes numa firma

cujo proprietário é o maior usuário dos serviços do que se não o fosse. Numa cooperativa agrícola, os proprietários querem otimizar a performance da integração do sistema unidade agrícola-cooperativa e, portanto, as características da política de preços e alocação do capital, nas cooperativas agrícolas, são muito diferentes em relação às FOIs:

- levam em consideração os custos fixos dos cooperados nas decisões sobre preços, diferentemente das empresas não cooperativas;
- têm menor mobilidade de capital, uma vez que os investimentos são todos direcionados a atividades muito relacionadas às atividades dos associados, mesmo quando há investimentos mais lucrativos em outras atividades; e
- absorvem perdas nas eventuais pressões de mercado que não são repassadas para os usuários, o que geralmente não é o caso de FOIs.

O escopo de otimização numa cooperativa é mais amplo e mais difuso do que para FOIs comparáveis, pois, segundo Cook (1994) e Staaz (1987), a maioria dos associados prefere uma otimização de ganhos conjuntos (combinando a função objetiva da cooperativa e da propriedade rural, ao invés da forma separada). O escopo da otimização é também mais difuso por causa da heterogeneidade dos associados, que gera os problemas da escolha coletiva. “Esta função objetivo mais ampla e mais difusa contribui para uma matriz decisória mais complexa.” (Cook, 1994).

Bialoskorski Neto (1994) desenvolve um modelo cuja avaliação dos resultados teóricos indica que a cooperativa deve trabalhar em uma condição de máximo uso do fator, e não de maximização do lucro:

“Esta é uma condição de fundamental importância para a compreensão do debate muito comum na gestão da empresa cooperativa. Qual seja, a empresa cooperativa que operar estritamente dentro dos preceitos doutrinários de lucro zero, estaria optando pela operação ineficiente sob a ótica

econômica, atuando em um nível sub-ótimo de eficiência.”

Zylberstajn *et al* (1999) questionam se esta opção traz implicações de outras naturezas para as organizações cooperativas e se estas realmente procedem de modo a maximizar a aquisição do produto do cooperado, ou se as cooperativas adotam outro tipo de conduta.

“No curto prazo, a renda principal do produtor cooperado decorre em grande parte da venda de seu produto para a cooperativa e muito menos de eventuais sobras distribuídas no final do exercício” (Zylbersztajn, 1994). Ou seja, “uma das mais importantes conseqüências de se ter proprietário-usuário é que este poderá se interessar exclusivamente nos preços individuais dos produtos e serviços, e não na performance financeira da cooperativa como um todo” (Staatz, 1987). Este é o problema clássico da propriedade coletiva relatado por Hardin (1968)²² *apud* Ostrom (1990), no qual os indivíduos na busca do benefício individual podem esgotar o recurso coletivo por falta de uma coordenação eficiente.

Os diversos aspectos a serem considerados na função objetivo da cooperativa geram conflitos entre os associados e destes com os dirigentes, em relação à forma de alocação de recursos que se traduz em preços, investimentos e distribuição dos resíduos, que, por sua vez, refletem nos incentivos aos associados em participarem na firma.

As cooperativas apresentam diversos conflitos que fazem surgir custos de transação. Porém, como colocado por Demsetz (1983), “os custos de transação não são independentes dos tipos de direitos de propriedade nos quais a transação ocorre”. Vitaliano (1983) aplicou tal conceito que Cook (1995) esclarece, por meio da revisão de diversos autores, que:

“A estrutura organizacional tradicional das cooperativas coloca algumas limitações na

²² Hardin, G. The tragedy of the commons. *Science*. 162 : 1243-8. 1968.

habilidade de sobreviver e crescer em mercados concentrados e globalizados. Estas limitações são conhecidas como problemas dos direitos de propriedade vagamente definidos.”

Nas cooperativas agrícolas, a análise da definição dos direitos de propriedade mostra conflitos que implicam na dificuldade de aquisição de capital e em custos de agência, e são descritos pela literatura com a nomenclatura do Quadro 1.

Quadro 1

Problemas dos direitos de propriedade vagamente definidos

Problema de horizonte	Problema de portfólio	Problema de “carona”	Problema de custos do controle	Problema de custos de influência
<p>Os cooperados vão procurar investir na cooperativa de acordo com um período de uso esperado, utilizando fluxos de caixa truncados, na escolha de seus projetos de investimentos (Jensen e Meckling, 1979). Em consequência, aqueles projetos que requerem investimentos de longo prazo, longos períodos de desenvolvimento e cujos retornos ocorrerão no futuro distante, são menos prováveis de serem implementados.</p>	<p>Em função da não transferência ou alocação em pool específico, o capital é alocado em investimentos que não são de interesse de todos os cooperados. Tal fato se caracteriza como um portfólio sub-ótimo, o que pode criar conflitos entre os associados na decisão de alocação dos recursos.</p>	<p>Benefícios são criados e distribuídos entre todos os membros, ou até a não-membros da sociedade cooperativa, independentemente de estes participarem totalmente ou não da consecução do investimento. Se a ação de um cooperado não pode ser monitorada pelos outros associados, os cooperados tendem a transacionar com a cooperativa apenas quando lhe for conveniente individualmente, sem esperar que o benefício da ação coletiva seja efetivado, minimizando apenas seu risco individual, como no dilema do prisioneiro. Este assunto foi explorado no contexto das ações coletivas por Olson (1965). Segundo Staatz (1987) e Ostrom (1990), a coordenação organizacional para se internalizar os benefícios da cooperação concorre com os incentivos ao funcionamento independente dos agentes. A fidelidade do associado nas transações com a cooperativa traz benefícios pela maior eficiência operacional alcançada, com a possibilidade de se minimizar os riscos da capacidade instalada, entre outros, no entanto, a fidelidade será menor quando os custos da infidelidade para o associado forem baixos, ou seja, se não houver política de incentivos seletivos (Olson, 1965).</p>	<p>Como não há um mercado sinalizador da avaliação da performance e há complexidade na medição da eficiência da cooperativa pela função objetiva difusa (Cook, 1994), e dependendo do tamanho, da complexidade e do número de associados da cooperativa os custos de monitorar e fazer valer os contratos são maiores que os benefícios (Milgrom e Roberts, 1992).</p>	<p>A heterogeneidade divide os membros em grupos de interesses diferentes que tendem a influenciar nas decisões em benefício próprio, através de canais existentes entre agente e múltiplos principais, forçando os tomadores de decisão da firma a divergir de decisões de maximização da eficiência do negócio, que iriam beneficiar os associados como um todo (Milgrom e Roberts, 1992).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os problemas de horizonte, portfólio e carona geram poucos incentivos para o associado investir e transacionar na cooperativa, e criam problemas de decisão coletiva.

Staatz (1987), Jones (1986), Rathbone e Wissman (1993), Rathbone (1994) e Croop (1999) discutem a questão da capitalização²³ e restituição do capital: utilização de mecanismos que mantenham o capital proporcional ao uso, como planos sistemáticos de capitalização e restituição de capital (Rathbone e Donald, 1995), ou investimentos diretos e adiantados, como aquisição do direito de transação. São formas de tornar mais precisos os direitos de propriedade.

Nilsson (2000)²⁴ *apud* Nilsson e Petersen (2001) afirma que os problemas de direitos de propriedade podem ser mais ou menos importantes, dependendo do grau de homogeneidade dos associados na cooperativa. Se os associados são literalmente iguais e possuem precisamente os mesmos interesses de negócios, os problemas de alocação de capital, horizonte e portfólio podem não ser significativos.

Borgen (2001 e 2002) avalia a utilização da teoria de agência para análise das cooperativas agrícolas norueguesas e argumenta que esta teoria ignora o significado do pensamento coletivo tradicional. A teoria de agência tem um tratamento incompleto para mudanças culturais e institucionais, por isso, as cooperativas, como na Noruega, resolveram os custos de transação dos associados pela proteção dos seus ativos específicos por meio de uma atuação forte na esfera política e governamental, pelo fato de que as cooperativas têm o

²³ As cooperativas possuem diversas políticas de capitalização para manterem-se competitivas. No entanto, essas políticas são restritas, pela própria dificuldade de lidar com os objetivos diversos do cooperado, ao mesmo tempo, usuário e proprietário. São diversas as formas de capitalização por meio dos associados:

- retenção de sobras líquidas do exercício: resultantes das transações da cooperativa com os membros;
- retenção por unidade de produto transacionado: fração do preço por unidade de produto transacionado;
- investimentos diretos: integralização de capital; e
- lucro líquido: caracterizado no ato não-cooperativo, gerado em transação com não-cooperados, são retidos em fundos de reservas indivisíveis.

²⁴ Nilsson, J. Organizational principles of co-operative firms. Forthcoming in *Scandinavian Journal of Management*, Fall 2000.

papel de implementar a política agrícola. Apesar de a teoria de agência parecer incompleta e de seu poder explicativo ser baixo, sua utilização será cada vez maior em função de novos modelos de cooperativas.

Assim, Nilsson e Petersen (2001) propõem que os problemas de direitos de propriedade serão negligenciáveis quando os associados forem relativamente homogêneos e seus investimentos na cooperativa, relativamente pequenos, suas atividades forem muito beneficiadas pela cooperativa, e os associados estiverem envolvidos, engajados e comprometidos com o pensamento coletivo e suas estratégias na cooperativa.

Para Benham e Keefer (1991), estas restrições são significativamente maiores para cooperativas do que para FOIs, portanto poucas cooperativas não subsidiadas sobreviverão em livre competição, particularmente em indústrias capital-intensivas. As cooperativas que sobreviverão devem evidenciar claramente adaptações em sua estrutura de governança que reduzam os custos da escolha coletiva e facilitem arranjos contratuais inovadores.

A discussão de limitações quanto aos direitos de propriedade pouco definidos em cooperativas tradicionais indica a necessidade de haver instrumentos de redução dos custos de transação gerando incentivos, por meio de uma nova arquitetura de contratos, que promova uma melhor definição dos direitos de propriedade. Os problemas de capitalização e controle descritos tendem a ser minimizados com a mudança nos direitos de propriedade de forma a internalizar mais eficientemente os benefícios da cooperação, o que será explicado na seção 2.4.1.

2.4.1. Evoluções da estrutura de governança da cooperativa agroindustrial

Chaddad e Cook (2002) criam uma tipologia de cooperativas agrícolas em função de diferentes estruturas de direitos ao resíduo e de direitos de decisão sobre a propriedade, que surgem como um contínuo entre a cooperativa tradicional e a FOI. Tais estruturas surgiram a partir de uma adaptação da cooperativa tradicional para adquirir capital de risco de membros e não-membros

e assim aproveitar as oportunidades de investimentos com maiores retornos que exigem maior aporte de capital de risco.

Nilsson e Petersen (2001) afirmam que o baixo grau de integração vertical, a concentração de mercado e o alto grau de endividamento têm efeito benéfico no problema de controle, assim como no problema de decisão, pois as atividades da cooperativa são mais simples de serem observadas e entendidas pelos associados, o associado depende mais da cooperativa para escoar sua produção, e percebe sua responsabilidade sobre os débitos da cooperativa. Na Dinamarca, as cooperativas se tornaram eficientes, pois não formam fundos de reserva para absorver o ônus da variação de preços, que é, portanto passada integralmente para os associados que, expostos dessa forma, são forçados a adaptarem seu sistema de produção por meio da assistência técnica, como profissionais, ou saírem da atividade. Ou seja, como não há capital próprio significativo, os associados não têm porque influenciar o conselho da cooperativa em relação à política de preços.

Para Borgen (2001 e 2002), quanto menor a riqueza em ativos coletivos, por exemplo, menor alocação de capital em fundos indivisíveis, menores as controvérsias do que se houvesse uma grande quantidade. Por outro lado, quanto maior a fração de capital alocada em fundos indivisíveis, maior a proteção dos membros em relação a sua especificidade de ativos, pois outros membros têm menores incentivos em sair do negócio. Portanto, para Nilsson e Petersen (2001), a afirmação de que deve existir maior liquidez possível do capital para maximizar eficiência não contempla necessariamente o caso de cooperativas.

Para Gripsrud, Lenvik e Olsen (2001), a maioria das cooperativas agrícolas, na Noruega, tem tentado restringir o foco de atuação para um tipo particular de produto, pois isto cria maior homogeneidade entre os associados. No caso da Danish Crown, uma cooperativa dinamarquesa que abriu uma nova linha de negócio que demandou matéria prima diferenciada dos membros, descrito por Nilsson e Petersen (2001), foi necessária a admissão de novos associados para suprir a matéria-prima diferenciada. O tratamento desse novo desafio foi a divisão

dos associados em categorias de membros estritamente separadas e internamente homogêneas, em função do tipo de matéria-prima fornecida, para um limitado volume total.

Para Borgen (2001 e 2002), as cooperativas que buscam adicionar valor aos produtos ou diferenciá-los, se continuarem utilizando a estrutura de governança voltada para a estratégia defensiva de contrabalançar o poder de mercado, por meio de liderança em custos pelo ganho em escala, incorrerão em custos de transação significativos por causa dos problemas da heterogeneidade.

Cooperativas que se depararam com este problema buscaram a separação do capital investido pelo cooperado entre os diferentes negócios da cooperativa. Assim, o cooperado escolhe o projeto de investimento do qual ele deseja participar e em que proporção. Toda a retenção e a distribuição dos resíduos das transações dos cooperados são realizadas proporcionalmente ao capital e à utilização do cooperado em cada negócio separadamente. Dessa forma, os cooperados também devem ter decisões limitadas aos negócios em que possuem participação. No entanto, permanecem compartilhando as estruturas de serviço da administração central da cooperativa.

Algumas cooperativas optaram pela cisão (ou desmembramento), transformando cada negócio em outras cooperativas de propósito único. Assim, cooperados passam a otimizar seus investimentos no portfólio de cooperativas de maior utilidade. Estas cooperativas também podem compartilhar serviços por meio de alianças estratégicas, formando redes de cooperativas, a exemplo das Cooperativas de Nova Geração - CNGs²⁵, discutidas por Bialoskorski (2000a).

As cooperativas que têm desenvolvido políticas de restituição do capital social mais agressivas obtiveram o maior nível de investimento por cooperado, nos Estados Unidos (Rathbone, 1994). O gerenciamento do patrimônio líquido como avanço na definição dos direitos de propriedade foi uma estratégia

²⁵ *New Generation Cooperatives*: modelos de cooperativas que possuem propósito único e beneficiam-se de coordenação em rede.

importante para o processo de modernização da estrutura de governança das cooperativas nos Estados Unidos, onde existem vários motivos para a satisfação dos membros em programas de restituição sistemáticos: i) constitui-se um mecanismo de aumento da proporcionalidade; ii) divide-se o capital em nome do cooperado em unidades de negócios distintas; iii) e o capital será restituído sistematicamente.

Tal mecanismo de restituição de capital funciona como forma de redução de custos de controle em fundos e seguros mútuos nos EUA (que são nada mais do que cooperativas de crédito e seguros), pois a restituição sistemática é pré-estabelecida em contratos e executadas sob demanda. Segundo Eggertsson (1990:186), este é um mecanismo de controle dos custos de agência de custo baixo para uma organização de propriedade dispersa, o que torna estas organizações viáveis²⁶. Portanto, uma vez que uma organização financeira não é complexa, diante de um mecanismo eficiente de restituição, os proprietários de fundos mútuos têm poder de saída, e apenas necessitam de conselhos de administração monitorando situações graves como fraudes e roubos dos agentes internos.

Algumas cooperativas iniciam um processo de redefinição do quadro social, colocando restrições à associação, procedimento contemplado na lei²⁷, como foi o caso da COCAMAR – Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda, descrito por Pinazza e Silva (1993). Esta prática decorre da tentativa de se eliminar o problema do carona, pois, como o capital social fornecido pelos associados, como investimento direto, é geralmente desproporcional a sua utilização da capacidade da cooperativa, quando os direitos de entrega não são rigidamente determinados, e como há também o uso da cooperativa por terceiros e cooperados oportunistas, que se beneficiam da isenção de risco pelo não-investimento na cooperativa, transacionando apenas quando lhe for favorável, o problema do “carona” pode se tornar intenso e significativo.

²⁶ Porém os ativos da organização não podem ser específicos e devem permitir a alienação a baixo custo.

²⁷ Lei 5764/71 Art.4º – I “...salvo incapacidade técnica de prestação de serviços”.

Existem modelos de reestruturação societária com a emissão de ações preferenciais ao mercado, nos países onde a legislação permite, como no caso Saskatchewan Wheat Pool, descrito por Bialoskorski Neto (1998b).

Há também o modelo de estrutura híbrida chamado Equilíbrio Geral, descrito por Chaddad e Cook (1999), no qual, a cooperativa cria uma subsidiária de capital aberto que faz a função de comercialização por meio de um contrato de longo prazo de compra do produto agrícola da cooperativa.

As Cooperativas de Nova Geração, nos EUA, estabeleceram direitos de transação comercializáveis, gerando uma apreciação desse direito de se transacionar com a cooperativa. No Brasil, a implementação desse mecanismo tem impedimento legal, apesar de que a inacessibilidade ao capital refere-se a terceiros²⁸, portanto, pode-se transferir as quotas-parte entre cooperados, porém no valor contábil corrigido a uma taxa limitada. O estabelecimento do direito de entrega proporcional ao capital investido, que deverá ser contratualmente cumprido em função de qualidade, frequência e volume, elimina o problema do “carona”, diminui o risco das operações e o custo de transação.

Se ignorados os problemas de agência no processo decisório, as organizações com a emissão de direitos ao resíduo proporcional transacionáveis, investindo conforme a regra do valor de mercado que é ótima para seus investidores, serão capazes de produzir valor a menor custo que as organizações com direitos residuais restritivos²⁹ (Fama e Jensen, 1983).

A transferência de direitos de transação no sistema cooperativo necessitaria de uma instituição que regulasse e gerenciasse a transferência de quotas-parte atreladas ao direito de transação, contratualmente formalizada entre cooperados, em instrumentos legais, mas, segundo Bialoskorski (2000a), deve-se

²⁸ Lei 5764/71 Art.4º – IV 4 e Art.26º.

²⁹ Analogamente, quando os direitos residuais não são transacionáveis, é racional para os tomadores de risco atribuírem um valor presente menor para fluxos de caixa incertos que os implicados pelos preços dos

atentar para o fato de que seria necessária a criação de um mercado que apresentasse liquidez, para que o mecanismo econômico de atribuição de valor pudesse ser confiável ao produtor e ao mesmo tempo aos agentes de mercado, traduzindo um valor correto para esses direitos.

Essas mudanças estão em fase de difusão, adaptação e implementação por algumas das cooperativas agrícolas brasileiras, cuja estrutura tradicional começa a sofrer mudanças. O ambiente que as cooperativas encontram hoje pode gerar incentivo maior para a adoção dessas mudanças. As maiores pressões dos mercados, a estabilidade econômica, o alto nível de endividamento e a escassez de financiamentos provocam a necessidade de correção da ineficiência das estruturas como um todo.

Essa seção buscou sintetizar aspectos dos tipos de definição dos direitos de propriedade que caracterizam a estrutura de governança das cooperativas e suas evoluções, em diferentes ambientes institucionais. Esses modelos, que buscam adaptarem-se para garantir maior comprometimento dos membros e maior aporte de capital de risco de membros e não membros estão voltados ao crescimento e maior coordenação das cadeias de produção, permitindo a sobrevivência e maior geração de riqueza aos membros.

Dada a limitação de aplicação, no Brasil, de fatores como transferência de direitos de entrega apreciáveis em mercado secundário, que contribuem para diminuir os custos de agência criados pelos problemas de controle e influência, notou-se a importância de se entender os mecanismos pelos quais estes problemas são equacionados numa cooperativa agrícola tradicional complexa de propriedade dispersa. O maior aprofundamento no estudo da estrutura de controle e a hierarquia de decisões no contexto de uma determinada estrutura de governança se faz necessário dentro de uma estrutura teórica.

A teoria de agência relacionada com economia dos custos de transação será aplicada à estrutura de controle e a hierarquia de decisões nas seções 2.5 a 2.10.

2.5. Estrutura de controle da cooperativa agroindustrial

Nesta seção, a estrutura de controle será tratada no que se refere a quem controla a empresa, ou seja, como os direitos de decisão sobre a propriedade são definidos e suas implicações sobre o controle político da cooperativa.

Para Bijman, Hendrikse e Veerman (2000), os atributos da estrutura de governança da cooperativa são determinados por:

- os direitos residuais são dos associados usuários;
- a propriedade é coletiva (sem direitos a títulos de propriedade individuais);
- direitos de decisão residuais dos membros do conselho de administração (que representam os associados); e
- o capital social é fornecido pelos associados;

Na cooperativa agrícola, a propriedade, é dispersa entre muitos associados que só possuem um voto cada, independente do volume de capital de cada um. Isto significa que os associados de uma cooperativa estariam em uma posição em que poderiam garantir que o empreendimento fosse gerido em função dos interesses de todos os proprietários, e não apenas dos maiores. Por outro lado, a propriedade dispersa pode enfraquecer o incentivo individual de monitorar os dirigentes, pois os benefícios que surgem do esforço individual de monitoramento são divididos eqüitativamente entre todos os associados (Olson, 1965).

Porém, Hansmann (1999) e Volk (2000) pressupõem que apesar das cooperativas não possuírem o controle exercido por majoritários sobre os executivos, não significa que não há controle dos membros sobre a cooperativa. Ao contrário, uma grande fração da atividade econômica dos membros são estritamente relacionadas com a cooperativa no dia-a-dia, e o relacionamento de

usuários da cooperativa exercem um certo controle em um relacionamento de longo prazo, muitas vezes para toda a vida.

Para Volk (2000) esta estrutura de controle favorece a dispersão da propriedade, e a torna semelhante à das empresas de capital aberto de propriedade dispersa, pois, na cooperativa, o controle é democrático, portanto, não há incentivos à concentração da propriedade. Dessa forma elimina-se a tensão entre os majoritários e minoritários que surge da concentração do poder decisório nas sociedades de capital aberto.

Demsetz e Lehn (1985) estudaram quantitativamente fatores e conseqüências da taxa de concentração de propriedade nas corporações de diferentes tamanhos e indústrias, nos Estados Unidos. Testam a hipótese de que poderia haver incentivos de concentrar a propriedade pelos potenciais ganhos de controle, ou seja, de se aumentar os retornos líquidos por meio do monitoramento mais efetivo³⁰ sobre a performance dos gerentes, pelos proprietários da organização. Porém, observaram que em corporações não há correlação entre lucratividade e concentração da propriedade. Concluem que não exclusivamente a lucratividade, mas benefícios privados do controle contribuem para a maximização da utilidade do tomador de risco residual, que tende a mudar a estrutura de propriedade e controle em seu favor.

No Brasil, as corporações de capital aberto têm sua propriedade concentrada e uma insipiente dinâmica do mercado nacional de capitais (Valadares e Leal, 2000). Bebchuk e Roe (1999) buscam relacionar diferenças entre esses mercados e as estruturas de propriedade, sugerindo a análise do passado histórico das instituições que governam tais mercados e seus processos e capturas nas mudanças institucionais. Para Gorga (2003), no Brasil, determinado grupo busca manter estáveis as instituições de governança,

³⁰ Demsetz e Lehn (1985) assumem que o mercado para controle corporativo e o mercado de trabalho gerencial incorrem custos significativos de transação e informação associados às negociações de controle, diminuindo a eficiência desse mercado. Assim, alterações de estrutura de propriedade poderiam, em parte, ser entendidas como respostas a esses custos. Os autores observam em seu estudo empírico que esse potencial de controle da organização está diretamente ligado com a incerteza do ambiente em que ela opera.

impedindo uma melhor definição de direitos de propriedade para auferir benefícios do controle. Apesar da preocupação desses trabalhos ser a dependência do passado histórico, eles implicitamente adotam a estrutura que Eggertsson (1990) expõe como uma forma de *rent seeking*, a Teoria de Grupos de Interesse de Direitos de Propriedade.

Como as cooperativas ainda não sofreram um ativismo suficientemente forte para provocar uma reforma na Lei 5764/71 e melhorar os padrões de governança, a explicação da questão da não separação entre propriedade e controle, portanto, não pode ser testada em relação aos os custos da ação coletiva dos grupos de interesse, em relação à mudança institucional.

A forma como os direitos de decisão são estabelecidos independente do capital, no caso da estrutura de controle das empresas cooperativas, traz uma diferença em relação às empresas de capital. Pois, contrariamente, os produtores rurais que fundaram cooperativas buscaram a cooperação, por meio de um investimento cooperativado, perdendo seu direito de decisão integral e proporcional sobre a propriedade na cooperativa.

Além disso, as cooperativas aumentam cada vez mais a dispersão da propriedade coletiva em busca de ganhos em escala de operações e maior integralização de capital. Assim, a cooperativa busca beneficiar cada vez mais associados, pois a concentração do capital não geraria potencial de controle, pelo voto não ser proporcional ao capital e pela vaga definição dos direitos residuais.

Assim, em raciocínio linear, um cooperado que concentrar o capital numa cooperativa teria maiores custos de transação pela perda proporcional dos direitos de decisão sobre seu capital. Nas cooperativas tradicionais, como o controle é democrático e os direitos de propriedade geralmente difusos e não comercializáveis, os associados não possuem incentivos em investir na cooperativa em busca do controle, ou seja, espera-se que, na maioria dessas cooperativas, a propriedade seja dispersa, isto é, não há incentivos para a concentração de propriedade em função do controle.

Para Hansmann (1999), mesmo nos casos em que os direitos sejam transferíveis e o voto proporcional, mas em que a fração da propriedade seja mantida proporcional ao volume de transação, dificilmente um associado poderá arcar com volume suficiente de transação e obter votos para um controle eficiente.

Portanto, quando se trata do autofinanciamento, ou crescimento interno (Panzutti, 1997), e da dispersão da propriedade, uma cooperativa agrícola no Brasil não sofre as mesmas restrições financeiras do caso de empresas de capital aberto em função da concentração do capital. As dificuldades de crescimento das cooperativas estão mais relacionadas com sua propriedade não ser transferível, o que inibe a capitalização, e ser vinculada ao usuário que possui especificidade geográfica e temporal de ativos, o que dificulta a expansão da cooperativa agrícola (Cook 1994). A hipótese da restrição financeira em cooperativas agropecuárias é corroborada empiricamente por Chaddad e Cook (2003).

O alto grau de difusão dos direitos de propriedade sobre os resíduos, a função objetivo complexa da cooperativa e o ambiente complexo de atuação da cooperativa levam à maior dificuldade de quantificar o esforço dos agentes.

A gestão da firma com finalidade de lucro apresenta problemas de controle, tradicionalmente discutidos pela moderna economia das organizações. Para a firma cooperativa, o problema é ainda mais relevante, pois o usuário é proprietário e controla a firma cooperativa, e age na busca da satisfação de sua expectativa de aumento da riqueza. Geralmente, as tomadas de decisões dos executivos são direcionadas tanto à competitividade da empresa no mercado quanto a seus interesses pessoais, enquanto os membros criam a expectativa de decisões correspondentes aos seus interesses individuais.

A complexidade na medição da eficiência da cooperativa freqüentemente leva a uma diferente visão entre o executivo e os associados caracterizados por Cook (1994):

- Para os associados com um nível de investimento além do proporcional ao uso, a boa performance é quando há distribuição de sobras e restituição do capital;
- Para os associados com um nível de investimento aquém do proporcional ao uso, a boa performance é medida pela competitividade dos preços praticados e dos serviços oferecidos; e
- Para o executivo, a função objetivo poderia ser a maior participação de mercado ou cumprir o papel de contrabalançar as falhas do mercado.

A não-transferência de direitos de transação (quotas-parte) não permite um mercado sinalizador da avaliação da performance e existe uma maior dificuldade dos membros em monitorar a cooperativa, apesar de que existem outras organizações concorrentes com a cooperativa.³¹ Gera-se um problema de controle, em que divergências de interesses entre os cooperados, a diretoria e os executivos produzem os custos de agência.

Dessa forma, os custos de monitoramento e de fazer valer (*enforcement*) o alinhamento dos interesses da gestão da cooperativa com os associados podem tornar-se maiores do que seus benefícios, dependendo do tamanho, da complexidade e do número de associados da cooperativa. “São custos de transação decorrentes da relação entre um agente e um principal, ou seja, custos de agência, em que o agente procura monitorar e incentivar o principal a agir em seu interesse particular” (Milgrom e Roberts, 1992).

Este contexto deixa aos associados, a custosa opção de monitoramento de comparar os benefícios advindos da cooperativa aos provenientes de outras fontes alternativas. Assim mesmo, os associados têm apenas algum poder de voz, e pouco poder de saída.

³¹ Neste particular, é importante frisar que “a competição no estabelecimento de diferentes formas organizacionais, junto com a escolha voluntária pelos membros em qual tipo de organização constituir, vai assegurar que nenhuma forma organizacional será significativamente menos produtiva que outra – pois do

O risco que correm os proprietários de cooperativa, em função da responsabilidade ilimitada, e sua especificidade de ativos, podem ser outros fatores que incentive a forte presença dos associados na gestão ou no monitoramento, porém não é necessariamente, um incentivo mais forte do que o gerados pelos mercados de capitais dinâmicos (Hendrikse e Veerman, 2000).

Existem outros mecanismos mais complexos, nas cooperativas, em relação ao exercício do controle em função da estrutura de propriedade. Zylbersztajn (1993) sugere que associados que possuem maior fração da propriedade têm maiores incentivos para buscar o controle.

No entanto, Silva (1994) sugere que os associados podem ter uma fração do volume de operações significativa e suficiente para influenciar nos ganhos de escala e eficiência técnico-operacional da cooperativa. O alto poder de barganha de um grupo e os direitos ao resíduo difusos podem ser um incentivo ao exercício de influência no processo decisório, de forma que, para isso, não precisam ser membros do conselho de administração. Nas coalizões entre associados com interesses convergentes surgem os grupos de influência em torno da diretoria.

Adicionalmente, quando a propriedade é dispersa, o monitoramento é difícil. Portanto, auferir os benefícios privados³² do controle se torna um incentivo ao associado, para se candidatar ao exercício dos cargos no conselho de administração. Porém, o associado concorre no processo político eleitoral, tendo que equacionar seus interesses com os dos associados mais influentes, das coalizões de interesses e daqueles que exercitam o direito de votar. Esse processo de trocas não contratuais pode induzir à composição de um conselho de administração comprometido com os grupos de maior poder e influência.

contrário seria levada à extinção” (Milgrom e Roberts, 1992).

³² Este conceito é mencionado na literatura como benefícios não pecuniários “*amenities, perquisites ou on-the-job-consumption*” relacionado ao consumo no trabalho do executivo-proprietário. Este conceito será trado na seção sobre custos de agência.

Tais mecanismos da estrutura de governança em relação à dinâmica do mercado político para o controle na cooperativa têm implicações importantes no processo decisório.

Segundo Staatz (1987), mesmo que houver membros com uma fração maior da propriedade do que outros, e o direito de decisão mantido igual para todos, uma maioria pode ter o controle da cooperativa sem sofrer a maior parte dos efeitos de suas decisões, no curto prazo. Porém, a competição pressiona para que a minoria dos associados com uma fração maior da propriedade tenha seus interesses atendidos, pois do contrário esta minoria poderá obter quase-rendas saindo da cooperativa.

Ravasi e Zattoni (2001:5) mostram o caso das *joint ventures*, no qual seus proprietários são seus usuários, fornecedores ou até competidores ao mesmo tempo.

“os estudos da dinâmica do conselho de administração, com referência específica para o processo de decisão estratégica, podem necessitar de uma estrutura teórica alternativa, baseada no reconhecimento da natureza dos processos de governança. Para se estudar organizações com estrutura de propriedade mais complexa, a adoção da perspectiva da relação de agência pura pode ser menos apropriada quando os proprietários têm interesses que estão em conflito entre eles e que podem influenciar o funcionamento dos conselhos de administração”

Apesar da definição dada para as sociedades anônimas, na quais, os proprietários possuem todos o mesmo interesse de maximização de suas rendas líquidas, quando a propriedade é concentrada, seus interesses podem divergir, principalmente em *joint ventures* e cooperativas, pois os membros são fornecedores ou clientes, e consideram a distribuição de riscos e retornos entre sua propriedade individual e a coletiva de forma complexa (Ravasi e Zattoni, 2001:5).

Katz (1997:483) sugere a necessidade de integrar o conhecimento nos campos da administração estratégica, economia e cooperativas, pois propriedade

e estratégia empresarial são fatores organizacionais chaves para explicar as diferenças de desempenho das cooperativas no *agribusiness*. As decisões de diversificação, ou alocação significativa de recursos, consistentes com a noção do ganho de vantagem competitiva, são decisões internas em que a motivação dos proprietários e dos executivos pode ser muito diferente.

Cook (1994) e Katz (1997:484) consideram que as diferenças entre os direitos de propriedade das cooperativas e das FOIs, afetam as diferenças entre os papéis de gerenciamento, os incentivos e o comportamento gerencial, os quais têm impactos significativos nas decisões que os gerentes fazem, que por sua vez, afetam as direções estratégicas, e a performance, da firma.

Katz (1997) examina essas diferenças entre as decisões de controle entre cooperativas e FOIs no *agribusiness*, pois vários autores têm focado na relação entre proprietários e executivos, pela crença de que o envolvimento do proprietário nas cooperativas são bases possíveis das diferenças de performance e vantagens competitivas no longo prazo. Sua comparação das diferenças sobre propriedade e controle mais importantes entre cooperativas e FOIs são adaptadas no Quadro 2.

Quadro 2

Comparação da propriedade e tipo de decisões por tipo de organização

	Cooperativa	Sociedade de capital controlada pelos proprietários	Sociedade de capital controlada pelos executivos
Concentração da propriedade	Baixa (menos que 5%) ³³	Moderada (mais que 5%)	Baixa (menos que 5%)
Decisões de controle			
Tomador de decisão	Associados/Diretores	Acionistas/Diretores	Executivo contratado
Poder de decisão	Um voto por associado ou proporcional às operações ³⁴	Fração da propriedade do capital	Proporção da propriedade
Decisões administrativas	Forte supervisão do conselho de administração	Executivo contratado com alguma supervisão do proprietário	Executivo contratado

Fonte: Adaptado de Katz (1997:484)

Para Volk (2000), a visão de valor para o acionista enfatiza o benefício do valor da ação, no caso das sociedades por ações, enquanto a visão de todos os interessados na organização (*stakeholders*) é de que outros, além dos proprietários, têm demandas legítimas e expectativas dos executivos. O problema do “*stakeholderismo*” é que os objetivos se tornam difusos, fica difícil mensurá-los, tornam-se mais abertos a interpretações e as responsabilidades são distorcidas pelos executivos, que precisam balancear todos os interesses, ou envolver os diferentes grupos no processo decisório, o que pode torná-lo mais lento.

Pela própria natureza da cooperativa tradicional, na desvinculação entre o poder decisório e integralização de capital, e na ligação entre capitalização e distribuição de sobras pró-rata das operações de cada membro, faz com que a relação de usuário seja enfatizada e o papel de proprietário seja difuso. E pela dificuldade de se medir o valor da propriedade do associado, pensar em *stakeholders* é um caminho mais natural (Volk, 2000).

³³ A autor havia considerado alta concentração. Porém, o poder decisório está distribuído igualmente entre muitos associados, principalmente em cooperativas comparáveis às FOIs em tamanho. Além disso, o capital é disperso entre muitos proprietários, e mesmo se o estiver concentrado o direito sobre o resíduo não é claro para os membros.

³⁴ No Brasil, o poder de decisão proporcional às operações é somente utilizado nas cooperativas de segundo grau ou centrais de cooperativas, nas quais o retorno é proporcional às operações do exercício e não ao capital investido.

Miles, White e Munila (1997) utilizam a teoria dos “*stakeholders*”, a qual sugere que as organizações são administradas com o objetivo de considerar explicitamente os interesses de todos os *stakeholders*, ou seja, os que sofrem o efeito das decisões da organização. Aplicam a teoria às cooperativas agrícolas e sugerem que os executivos tentam satisfazer os objetivos diversos de todas as partes que possuem interesses nas decisões da cooperativa, o que inclui diversos interessados descritos no Quadro 3.

Quadro 3

Objetivos relacionados aos grupos de interessados na organização

Grupos de interessados na organização (<i>stakeholders</i>)	Objetivos típicos
A sociedade e as futuras gerações	Eficiência e eficácia em produção e comercialização.
Membros da cooperativa	Menores preços de insumos, menores custos de comercialização, maiores preços para produtos agropecuários, expansão de mercados, assistência técnica e comercial.
Comunidades locais e globais	Maior renda rural, criação e retenção de empregos, mediação do balanço de pagamentos, responsabilidade social, arrecadação tributária.
Funcionários da cooperativa	Bons salários e benefícios, segurança no emprego, perspectivas e valor pessoal.
Associações de comercialização	Suporte econômico e gestão do suprimento.
Fornecedores e parceiros estratégicos	Tratamento eqüitativo, relacionamento de longo prazo, melhores oportunidades econômicas.
Governo e suas agências	As cooperativas passam a ser a razão da existência de algumas agências governamentais.
Bancos e outras fontes de capital	Grupo de clientes com risco característico.
Grupos políticos	Suporte político.

Fonte: Miles, White e Munila (1997)

Portanto, a estrutura de controle em cooperativas agrícolas, apesar de mostrar-se totalmente dispersa em função da estrutura de propriedade e direito de voto, concentra-se em poucos agentes. Aos agentes são delegadas as decisões estratégicas sobre diversos interesses de atores com diferentes intensidades de poder. Este mecanismo é condicionado por um ambiente institucional que é explorado pela literatura sobre governança corporativa. A esse respeito Volk (2000) mostra o esquema da Figura 1 em que diversos fatores se relacionam com o poder de controle na cooperativa.

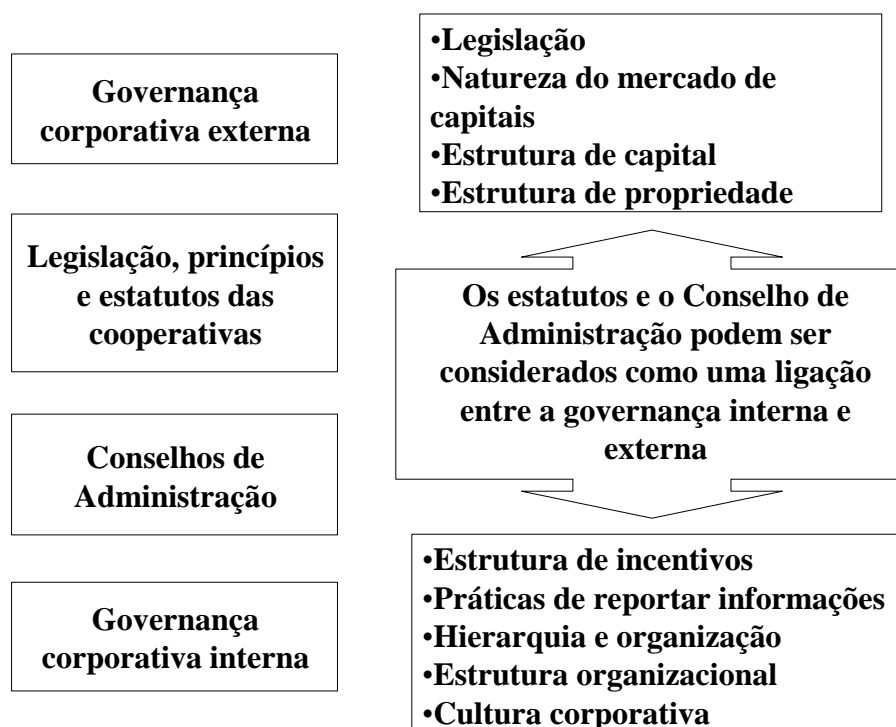


Figura 1: Esquema da governança corporativa em cooperativas.

Fonte: Volk (2000)

Este estudo trata dos aspectos relacionados à governança interna do esquema da Figura 1, pois ainda não há um arcabouço institucional estabelecido que desempenhe funções de controle das cooperativas agrícolas no Brasil, que seja sujeito à análise positiva.

Hansen, Morrow e Batista (1999) afirmam que os conselhos de administração têm a função de alinhar os interesses dos membros das cooperativas com os dos executivos de forma que as oportunidades de ganho da cooperação sejam maximizadas e as ameaças de oportunismos sejam minimizadas por meio de diversos mecanismos de governança, como por exemplo, a confiança.

Segundo Williamson (1993) este aspecto é relevante quando há interdependência entre os agentes econômicos, pois nesta situação permite-se o comportamento oportunista, quando há ausência de comprometimentos que se

façam valer a custos que compensem fazer a transação. Estes compromettimentos podem ser criados por meio de salvaguardas contratuais.

Portanto, é importante entender como se dá a relação agente-principal no topo de uma cooperativa agrícola de propriedade dispersa, na qual, os tomadores de decisão estratégica podem ter vários comportamentos nos seus papéis, dentro do processo decisório. Os incentivos gerados pelo balanceamento entre seus interesses individuais e os interesses dos demais interessados na cooperativa estão em função de mecanismos de preços que sinalizam o valor total da transação, seus riscos associados e as salvaguardas. Estas tensões são discutidas nas seções 2.6 a 2.10.

2.6. Custos de agência

Arrow (1991) descreve a relação de agente-principal com um exemplo de dois indivíduos, um dos quais, o agente, pode escolher alternativas de ação que afetarão o bem-estar tanto próprio quanto do outro indivíduo, o principal. Geralmente, o principal possui o direito de determinar regras sobre recompensas do agente frente a seus resultados.

Para Jensen e Meckling (1976:3), a relação de agência ocorre como um contrato entre uma ou mais pessoas, no qual, o(s) “principal(ais)” engaja(m) uma outra pessoa, o “agente”, para prestar um serviço em seu lugar, o que envolve delegação de autoridade para o processo decisório.

Para Jensen e Meckling (1976) se as duas partes do relacionamento são maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente não vai agir sempre para o melhor interesse do principal.

O problema dessa relação surge quando existe incerteza, por exemplo, quando a informação disponível para as duas partes é desigual ou assimétrica. Para Ricketts (1987) qualquer transação na qual uma das partes é mais informada que a outra é caracterizada por uma estrutura de informação

assimétrica. Quando a qualidade de um produto é difícil de se identificar, ou o direito de propriedade é mal definido, o valor médio do bem ou direito diminui, de forma que se passa a ofertar os piores produtos, até que não exista mais transação. A este problema dá-se o nome de seleção adversa.

Portanto, existem duas situações-problema diferentes:

- a) A ação do agente não é facilmente observada pelo principal, o que é chamado de risco moral (*moral hazard*).
- b) O produto é afetado, mas não completamente determinado pela ação do agente, o qual detém informação escondida, que é chamado de seleção adversa.

Segundo Arrow (1991), os elementos limitantes da relação de agência – custo de comunicação; variação e imperfeição do monitoramento; recompensas mediadas socialmente - vão além das fronteiras da análise econômica e podem ser uma grande complementariedade.

Nesse aspecto, Zylbersztajn (2000) faz uma revisão sobre o tratamento do comportamento econômico ético e discute os mecanismos de controle comparando as proposições de Oliver E. Williamson que enfatiza a existência de mecanismos de controle inerentes às organizações privadas, e de Douglas North que enfatiza a existência de mecanismos de controle inerente às instituições públicas. Ambos concordam a respeito de que o risco de quebras contratuais oportunísticas será controlado, à medida que os agentes perceberem a existência de punições para tais atitudes. Neste contexto, segundo Ricketts (1987), é importante a noção de reputação, ou “*goodwill*”, como um elemento importante no funcionamento do mercado.

Para Jensen e Meckling (1976) o principal pode limitar essas divergências do seu interesse por intermédio do estabelecimento dos incentivos apropriados para o agente e incorrendo custos de monitoramento para limitar as atividades desviantes do agente. Inclusive, em algumas situações, o principal paga ao agente para expender recursos (*bonding costs*), para garantir que não tomará

certas ações que vão prejudicar o principal ou para certificar de que o principal será compensado se este tomar tais ações. Portanto, é geralmente impossível para o principal ou para o agente, a custo zero, certificar que o agente tomará as decisões ótimas do ponto de vista do principal.

Para Fama e Jensen (1983a:327), um fator importante na sobrevivência das formas organizacionais é o controle dos custos de agência que surgem porque os contratos não são escritos e feitos valer sem custos, pois, na maioria das relações de agência, o agente e o principal vão incorrer custos de monitoramento e de garantia (pecuniários e não-pecuniários), além de se ter divergências entre as decisões dos agentes e aquelas decisões que maximizariam o bem-estar do principal (Jensen e Meckling, 1976:5). O valor equivalente da redução do bem-estar sofrido pelo principal como resultado desta divergência é também um custo do relacionamento de agência, chamado de perda residual. Portanto, os custos de agência são soma de:

- despesas do principal para monitorar o agente;
- despesas do agente para garantias; e
- perda residual.

Os custos de agência surgem em qualquer situação envolvendo esforço de cooperação, em que haja duas ou mais pessoas, mesmo que não se tenha uma linha divisória entre agente e principal.

Geralmente, a literatura foca exclusivamente no aspecto normativo do relacionamento de agência, ou seja, como estruturar a relação contratual, incluindo incentivos compensatórios entre o agente e o principal, para prover os incentivos apropriados para o agente tomar decisões que vão maximizar o bem-estar do principal, dado que existem incerteza e monitoramento imperfeito (Jensen e Meckling, 1976). Segundo Eisenhardt (1989b), duas principais correntes analíticas são exploradas na teoria de agência:

- Normativa: focada na melhor relação agente-principal em função da performance do sistema. Em específico tem sido muito estudada a relação

executivo-principal e conselhos de administração com ênfase nos sistemas de compensação; e

- Positiva: analisa os mecanismos de governança que resolvem os problemas de agência, interesse colocado por Jensen (1983: 326) nos motivos pelos quais estruturas contratuais são adotadas. Esta corrente propõe que os contratos de incentivos vinculados ao produto do comportamento do agente são eficientes para reduzir o comportamento oportunista, e potencializados quando há sistemas de informações eficientes e confiáveis.

Este estudo está focado no aspecto positivo, de identificar os mecanismos de incentivos pelos quais uma determinada hierarquia de decisões é estabelecida na relação de agência entre executivos e conselho de administração.

2.7. Relação de agência no controle e propriedade da organização

O desenvolvimento de teorias para explicar as formas tomadas pelos custos de agência, em diferentes tipos de organizações, em que as relações contratuais diferem significativamente seus motivos cria uma rica teoria das organizações (Jensen e Meckling, 1976:7).

Nesta seção, discute-se como os custos de agência são gerados pelos arranjos contratuais entre os proprietários e os executivos das organizações, utilizando a estrutura teórica desenvolvida com base na sociedade por ações, pois, segundo Ricketts (1987:241), o problema de agência não é peculiar apenas a estas organizações, e tal estrutura analítica pode ser aplicada no contexto de formas de organizacionais alternativas.

O conceito jurídico da relação de agência descrito por Ricketts (1987:240), implica que o principal detém o poder de controlar e dirigir as atividades do agente. No entanto, o poder dos possuidores de direitos ao resíduo, em empresas de capital aberto, é limitado, e os executivos e diretores são fiduciários com

respeito à corporação e seus proprietários. Eles possuem várias responsabilidades e deveres, mas não são agentes, pois não há uma relação contratual explícita entre o proprietário e o executivo, nessas organizações. Portanto, do ponto de vista da organização como um *nexus* de contratos, a relação entre possuidor do direito ao resíduo e o executivo é um contrato implícito.

O executivo é um tipo de mão-de-obra contratada com um papel específico de coordenar as atividades dos fatores de produção e gerenciar os contratos acordados entre estes recursos, ações caracterizadas por Fama (1980) como “tomadas de decisão”. Este autor caracteriza também o papel do proprietário como tomador de risco, pois “aluga” seus recursos com uma taxa de retorno incerta.

As estruturas contratuais da maioria das formas organizacionais limitam os riscos assumidos pela maioria dos agentes em função da especificação de pagamentos fixos associados a medidas específicas de performance. Em relação ao papel do principal, Fama e Jensen (1983:3 e 1998) caracterizam conceitos importantes:

- a) O risco residual é o risco da diferença entre as entradas estocásticas de recursos e os pagamentos comprometidos com os agentes.
- b) Tomadores dos riscos residuais ou possuidores do direito ao resíduo são aqueles que contratam pelos direitos aos fluxos de caixa líquidos, e também são chamados de principais.

O conceito de custos de agência e sua relação com o tema da separação entre propriedade e controle são explorados por Jensen e Meckling (1976), que explicam como os objetivos conflituosos dos indivíduos que participam numa organização chegam a um equilíbrio para gerar o resultado da maximização do valor presente. Os autores focam as implicações dos direitos de propriedade especificados nos contratos entre proprietários e administradores das organizações. Os controles dos problemas de agência em organizações com separação entre propriedade e controle e os efeitos das características especiais

dos direitos residuais nas normas da decisão de alocação de recursos são explorados por Fama e Jensen (1983a).

A organização não é totalmente especializada na produção para terceiros, mas também produz benefícios que são consumidos por seus executivos. Uma organização dirigida por seu proprietário pode gerar benefícios como: salário de executivo, benefícios inerentes ao exercício do poder e lucros aos proprietários. Demsetz (1983:382) sugere que o montante de consumo desses benefícios que o executivo vai realizar é função de sua utilidade e do custo de se consumir tais benefícios fora da empresa, em comparação com o custo de se consumir na empresa. Como grande parte da vida do proprietário executivo se dá no trabalho, este provavelmente vai preferir consumir no trabalho.

A busca de crescimento ineficiente pelos executivos tem sido estratégia consistentemente adotada pelos executivos para aumentar seu prestígio e salário. (Miller, 1992)

O comportamento do executivo-proprietário é modelado por Jensen e Meckling (1976:21), que comparam quando este detém a totalidade dos direitos residuais na organização, com seu comportamento quando ele vende uma parte destes direitos para terceiros:

- a) Quando o único proprietário é o executivo, este terá decisões que maximizarão sua utilidade, não apenas em benefícios pecuniários, mas também a utilidade gerada por vários aspectos não-pecuniários de suas atividades, assim como: instalações do escritório, a atratividade dos funcionários do escritório, o nível da disciplina dos funcionários (também “respeito” e “amizade”), nepotismo, campanha política pessoal, comprar insumos de amigos, utilizar-se de veículos mais possantes do que ótimos, entre outros.
- b) Se o executivo-proprietário detém uma fração da propriedade da organização, pode haver divergência entre seus interesses e aqueles dos outros proprietários não-executivos, pois ele terá apenas uma fração dos custos da sua divergência (por exemplo, seu consumo no

trabalho), o que gera os custos de agência. Estes custos podem ser limitados, em parte, pelo dispêndio de recursos em monitoramento pelos outros proprietários. O executivo-proprietário vai sofrer todo o efeito da diminuição do valor da organização em função do seu consumo no trabalho, até o ponto em que os outros proprietários antecipem este efeito, percebendo que os interesses do executivo-proprietário divergem dos deles.

- c) Quanto menor a fração da propriedade da organização for do executivo-proprietário, sua fração dos direitos sobre os resíduos diminui, e isso vai incentivá-lo a expropriar de maior quantidade de recursos da organização, na forma de vantagens não-pecuniárias. Isto aumenta a demanda dos outros associados para monitorar o comportamento do executivo-proprietário, gerando maior custo e diminuindo o interesse dos associados em investir. Assim, o custo de se obter capital de risco cresce à medida que a fração da propriedade do executivo-proprietário na organização diminui. Também diminui o esforço do executivo-proprietário em buscar novas oportunidades de negócios, novos conhecimentos para não sofrer desgastes pessoais, uma vez que, são menores os seus direitos sobre o resíduo. Estes custos diminuem o valor da organização.

Portanto, no caso de cooperativas geridas por seus proprietários eleitos, estabelece-se um relacionamento de agência, no qual os associados eleitos são os agentes que foram engajados no exercício da gestão da cooperativa. Geralmente, na cooperativa, os executivos-proprietários detêm uma fração pequena dos direitos residuais, os quais têm pouca liquidez, o que eleva a probabilidade do consumo no trabalho, diminuindo os incentivos dos outros associados a investir na cooperativa.

Para Volk (2000), a estrutura de capital pode ter papel significativo no financiamento da firmas e no comportamento dos agentes. Através de capital de terceiros pode-se aumentar o comprometimento dos agentes, pois estes terão que alocar os recursos de forma a gerar um fluxo de caixa positivo para pagar os

financiamentos. Portanto, de acordo com Milgrom e Roberts (1992:496), o financiamento com capital de terceiros se caracteriza como um incentivo ao alinhamento dos interesses do executivo e a organização, em função dos credores poderem em assumir o controle da organização³⁵, no caso de não haver a geração de fluxos de caixa suficientes para cobrir as obrigações. Volk (2000) salienta que em indústrias onde há grande volatilidade, que pode tornar a capacidade de pagamento incerta, existe a possibilidade da cooperativa não conseguir honrar seus compromissos, fazendo com que bancos credores assumam o controle da cooperativa.

Assim, o mecanismo de garantias pessoais dadas pelos dirigentes de cooperativas mantém um uso produtivo alternativo dos ativos colocados em garantia, fora da cooperativa. Porém, se as obrigações com os credores não são cumpridas a organização pode entrar em liquidação e os bens dados em garantia serem alienados. Portanto, as garantias pessoais oferecidas pelos dirigentes de cooperativas podem ser fortes mecanismos de controle dos custos de agência, segundo Volk (2000).

Hendrikse e Veerman (2000), Requejo (1997) e Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) afirmam que o custo do capital próprio das cooperativas é subavaliado e, portanto, aproxima-se mais um fundo perdido se comparado aos incentivos gerados pelo capital de terceiros, ou pelo mercado secundário de capital de risco.

Existe um controle potencial do comportamento do executivo-proprietário (agente) por meio do monitoramento e de outras atividades de controle, com o dispêndio de recursos para se alterar a oportunidade que o executivo-proprietário tem de capturar benefícios não-pecuniários. Esses métodos incluem auditoria, sistemas de controles formais, restrições orçamentárias, estabelecimento de incentivos compensatórios, que, segundo Jensen e Meckling (1976:326), servem

³⁵ Milgrom e Roberts (1992:500) afirmam que nas corporações, os bancos financiadores adquirem uma fração da propriedade e colocam diretores no conselho de administração dessas firmas financiadas com o objetivo de exercer um monitoramento mais efetivo.

para alinhar os interesses dos executivos com os interesses dos proprietários externos.

Mecanismos de recompensa relacionados à performance do executivo, como oferta de uma fração da propriedade da organização e outros incentivos compensatórios, como forma de transferência do risco para os tomadores de decisões, são contestados quanto sua eficiência (Miller, 1992).

O executivo-principal pode despende recursos da organização para oferecer garantia de que limitará seus benefícios não-pecuniários. Essas despesas, segundo Jensen e Meckling (1976:328), podem assumir a forma de auditorias, limitações contratuais no poder das decisões do executivo-proprietário (o que, por um lado, impõe custos na organização, pois se limita a capacidade de obter toda a vantagem de oportunidades lucrativas e por outro, limita a possibilidade do executivo-proprietário de prejudicar os outros proprietários enquanto se beneficia).

Analogamente ao exemplo dado por Jensen e Meckling (1976:332), no qual custos de agência emergem quando o executivo-proprietário consegue benefícios por meio de oportunidades de investimentos que requerem mais capital do que ele sozinho poderia financiar, pode-se exemplificar a formação de uma cooperativa.

Neste caso, um grupo de indivíduos encontra uma oportunidade de realizar uma ação coletiva que envolve um investimento cooperado e participação econômica, de forma que os associados com maior capital, participação econômica ou conhecimento³⁶, serão mais incentivados a buscar o controle, elegendo-se para a direção da cooperativa, se seu custo de oportunidade permitir.

³⁶ Esta oportunidade pode ser identificada por um único empreendedor (na concepção de Kirzner *apud* Ricketts (1987)), de forma que este possa negociar com um conjunto de indivíduos para se realocar os direitos de propriedade, aumentando a eficiência econômica do grupo social, cuja liderança dessa reorganização recai sobre ele, que vai barganhar um benefício em troca de seu papel de coordenador.

No entanto, os custos de agência são criados se os benefícios da sua criação, para o executivo-proprietário, forem grandes o suficiente para compensá-los, pois ele capturaria os benefícios de sua redução (Jensen e Meckling, 1976:331). Ou seja, estes custos são um inevitável efeito do relacionamento de agência, que nasce totalmente por meio do executivo-proprietário, responsável por criar o relacionamento, e pelos incentivos em minimizar estes custos.

Ricketts (1987) coloca possíveis respostas para a pergunta “Quem monitora a pessoa lá no topo?”: o interesse sobre o resíduo, tanto de um executivo-proprietário majoritário, quanto de um executivo, cuja performance da organização vai afetar seu valor no mercado de executivos, cria incentivos para o esforço.

Para o caso da relação de agência, na qual os executivos não possuem mais do que o interesse no controle da organização, Jensen e Meckling (1976:333) e Fama (1980) explicam que, no mercado de executivos, a competição limita os salários, ou seja, os custos de agência serão diretamente relacionados com o custo de substituição do executivo. Os custos de agência serão baixos, se as responsabilidades do executivo requerem pouco conhecimento especializado para a organização, se é fácil monitorar sua performance e se os custos de substituição são baixos, e vice-versa.³⁷

Existe também a pressão de monitoramento mútuo dos executivos de nível hierárquico mais baixo sobre os de mais alto, pois, segundo Fama (1980), os executivos buscam oportunidades para obter a posição dos executivos incompetentes ou cujo comportamento é de descaso.

Para Demsetz (1983:387), vários fatores podem restringir as ações dos executivos, pois eles vão balancear o custo da perda de sua reputação construída em longos anos de investimento em confiança e capital intelectual, e os benefícios advindos do descaso e dos benefícios não pecuniários. Além disso,

³⁷ Para empresas de capital aberto, o próprio mercado de capitais vai limitar esta divergência, pois os proprietários podem vender a organização ou uma fração dela.

vão considerar também a possibilidade de uma concentração na propriedade, ou a compra do controle.

Segundo Zylbersztajn (1994), o risco de uma aquisição ou uma mudança no corpo gerencial funciona como forte incentivo para o alinhamento das ações do executivo com os desejos do proprietário do capital. Para Volk (2000), como as cooperativas tradicionais não têm ações transacionáveis ao público, não há possibilidade de uma compra do controle³⁸. Adicionalmente, Zylbersztajn (1994), afirma que, nas cooperativas, as mudanças radicais no controle são incomuns, pois os direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa tendem a ser difusos, e as medidas de performance pouco disseminadas, ou seja, há um fraco monitoramento. Portanto:

“Mesmo no caso de performance sofrível, muitas cooperativas mantêm seus presidentes sem uma ação fiscalizadora, uma vez que a propriedade das empresas como um todo é diluída, não havendo motivação para o exercício individual do monitoramento. Essa questão tem a ver com o papel exercido pelo conselho e pela diretoria executiva.”
(Zylbersztajn, 1994)

No caso de cooperativas, os incentivos ao esforço dos executivos serão maiores se forem contratados fora da cooperativa, pois, segundo Ricketts (1987), mesmo que possa existir uma compra do controle, o mercado de executivos é uma ameaça maior para o executivo que o ambiente interno da cooperativa para o executivo-proprietário.

Os executivos de empresas com fins lucrativos são impulsionados em direção à maximização do valor para o acionista por vários fatores, incluindo pagamentos de incentivos, controle de acionistas majoritários e ameaças de incorporação. Glaeser (2002) discute que um dos fatores mais importantes nas

³⁸ Segundo Milgrom e Roberts (1992), esse mecanismo foi importante durante os anos 80, nos EUA, com as tomadas de controle hostis, para a mudança dos executivos das corporações. No entanto, tal mecanismo foi dificultado pela introdução de cláusulas contratuais como prêmio compensatório para o executivo em caso de substituição por conta da compra do controle (*golden parachutes*), e de práticas não contratuais como ofertas gratuitas compensatórias aos investidores que buscam a compra o controle (*greenmail*) entre outras.

organizações sem fins lucrativos é que estas não possuem instituições de governança desse tipo, e a única forma de monitorar os executivos são os conselhos.

Portanto, a magnitude dos custos de agência vai variar dependendo de:

- custos dos executivos, a facilidade com a qual podem exercitar suas próprias preferências em oposição à maximização do processo decisório;
- custos de monitoramento internos e externos e de garantia;
- custos de medir e avaliar a performance do agente (executivo);
- custo de desenvolver e aplicar um índice para compensar o executivo que seja correlacionado com a riqueza (bem-estar) do principal (proprietário);
- custo de desenvolver e fazer valer normas comportamentais e políticas específicas; e
- oferta de executivos potenciais.³⁹

2.8. Separação entre “propriedade” e “controle”

Berle e Means (1932) afirmaram que, originalmente, as sociedades anônimas eram grupos de investidores que associavam suas contribuições individuais de capital de risco para organizar e manter um empreendimento. Como haviam poupado e arriscado suas economias no empreendimento, equiparavam-se aos proprietários de terras que zelavam e produziam na sua terra. Na época, os empreendedores haviam trabalhado para o desenvolvimento do produto. O crescimento interno possibilitou que as sociedades anônimas crescessem em função de seu poder de mercado, fenômeno que as tornou proprietárias legais da maior parte da riqueza da sociedade moderna.

³⁹ Também a oferta de executivos capazes de financiar todo o empreendimento com sua riqueza pessoal.

A história do surgimento da moderna empresa nos Estados Unidos é explorada por Chandler (1977), que contribuiu com a descrição sobre a evolução das estruturas organizacionais das corporações.

No caso, os fatores que determinam a evolução da estrutura organizacional da forma-U para a forma-M, que evoluiu nas grandes corporações modernas, além de depender das forças externas como o mercado consumidor e o mercado de capitais, para controlar a divergência dos executivos, a forma estrutural da firma também poderia ser uma forma de controlar a divergência dos executivos. Williamson (1996: 361) tratou sobre a divergência administrativa dos executivos com forte referência às obras de Simon sobre a racionalidade limitada.

Tal análise deu origem à teoria dos contratos incompletos, que associados à informação assimétrica (Akerlof, 1970), criam espaço ao oportunismo dos agentes. Para tal evolução, Williamson (1996a: 361) atribuiu à Economia dos Custos de Transação, o principal pressuposto de que as adaptações das estruturas ocorrem para economizar custos de transação. Assim, a forma organizacional passa a ser uma variável decisiva, teoricamente e empiricamente analisável da divergência gerencial.

As teorias de informação, baseadas no pressuposto da informação assimétrica e racionalidade limitada, analisam o fluxo de informações. A Teoria Contingencial iniciada em Chandler (1962) foca na eficiência do processamento de informações em diferentes alternativas organizacionais de atribuições de responsabilidades em decidir e reportar. A Teoria de Agência foca na eficiência de controle resultante das relações de decidir e reportar (Eisenhardt, 1989b).

Os empreendedores que criaram as primeiras grandes organizações empregaram um grande número de gerentes de linha, pois eles não poderiam administrar as atividades envolvidas na produção, comercialização e compra de um volume massivo de produtos para mercados nacionais e globais (Chandler, 1977).

Limitações em racionalidade foram evidentemente encontradas nas forma-U, cuja estrutura funcional encontrava-se sob uma comunicação sobrecarregada. No entanto, a forma-M serviu além de economizar em racionalidade limitada, mas também para atenuar o problema do comprometimento com os objetivos da firma, ou seja, do comportamento oportunista. Além da especialização das divisões, permitiu-se o mecanismo da compra e venda do controle dessas divisões, caso houvesse um excesso de divergência de executivos, retornando uma divisão vendida à forma-U individualmente. Tal ciclo de propagação foi explorado por Williamson (1996a: 83).

A forma-M não apenas foi utilizada para haver um executivo principal tomando decisões estratégicas de alocação de recursos em função das taxas de retorno, mas também, comparativamente com a forma-U mais centralizada, possibilitou um controle mais efetivo das divisões (Williamson, 1996a: 361). Tal processo permitiu o surgimento do mercado interno de capitais nestas firmas.

Para Ellig (2001), a existência de um mercado interno de capitais nas firmas pode ser explicada pelos benefícios gerados dos menores custos de transação dinâmicos⁴⁰, uma vez que, além dos incentivos do sistema de preços, as divisões compartilham de uma mesma reputação da firma, beneficiam-se de uma melhor alocação dos recursos e das competências dinâmicas embutidas nas transações entre as divisões.

Como o crescimento destas empresas pioneiras integradas verticalmente foi suportado com financiamento interno, pois tanto capital de giro quanto o capital imobilizado eram obtidos pelo fluxo de caixa gerado do grande volume de produtos comercializados, os fundadores raramente necessitavam capitalizar por meio da emissão de ações. Portanto, como descrito por (Chandler, 1977:381), os empreendedores continuaram a ser proprietários e a controlar suas empresas:

⁴⁰ Os menores custos de transação dinâmicos são relacionados às competências dinâmicas acumuladas nas transações entre as divisões e, portanto, ao conhecimento interno da organização.

“Os empreendedores faziam as decisões finais sobre as políticas básicas de operação e estratégias de crescimento e alocavam os recursos necessários para realizar seus planos. Como continuavam a olhar seus impérios de negócios como propriedade pessoal a ser pessoalmente administrada, eles viam pouca necessidade de contratar altos executivos que desenvolvessem uma moderna administração sistemática com técnicas impessoais.”

“O processo de fusões e incorporações trouxe novos proprietários, que passaram a ser pulverizados com a emissão de ações para financiar a consolidação e reorganização de investimentos, além das integrações verticais. Novos conhecimentos e novas pessoas foram necessárias nas organizações, onde as famílias perderam o total controle da organização. ...situações mais complexas passaram a surgir em função da centralização administrativa, na qual a alta administração passou a contar com executivos contratados para a administração estratégica” (p.416).

A maior necessidade de capital para se atingir uma determinada escala de operações ou processo de agregação de valor, de acordo com Demsetz (1983:386), pressiona a difusão da propriedade da organização em muitos associados, e o maior custo de monitoramento dos executivos deverá surgir dessa estrutura de propriedade. Como cada vez mais uma menor fração da riqueza individual é comprometida com o empreendimento, segundo Ricketts (1987), o esforço de um associado em monitorar os agentes gera benefícios aos outros, o que resulta em incentivo ao descaso, e quanto maior for o número de associados, maior será este descaso, pois o esforço individual terá cada vez menos impacto na riqueza individual (Olson, 1965). Assim, torna-se cada vez mais difícil criar uma forma de monitorar os executivos.

Portanto, o tema da separação entre “propriedade” e “controle” é baseado na pressuposição empírica de que, quando a propriedade da organização é dispersa entre muitos proprietários, seus múltiplos interesses não são representados quando os executivos tomam suas decisões. Esse conceito foi explorado por Berle e Means (1932):

“os acionistas têm o direito de votar, mas a importância disso se torna cada vez menor à medida que aumenta o número de acionistas, tornando-se de fato desprezível quando as empresas se tornam gigantescas. À medida que o número de acionistas aumenta, a capacidade de cada um deles expressar sua opinião torna-se limitada, embora possam ter uma importância política”.

Pelo fato de alguns proprietários poderem ter um volume de capital significativo comprometido na organização, Demsetz (1983:386) diz haver demanda para supervisão dos executivos, com o intuito de se alinhar aos interesses dos investidores, porém sua hipótese sob o nome de potencial do controle (*control potencial*) não se confirma empiricamente (Demsetz e Lehn, 1985).

O financiamento com capital de terceiros poderia servir como um mecanismo de incentivo de garantia (Grossman and Hart, 1982 *apud* Williamson 1996a: 80). Porém, quando a especificidade de ativos cresce, o uso alternativo desses ativos é de baixo valor, portanto a garantia para os credores perde valor. Portanto, o financiamento de terceiros se torna mais custoso, e os benefícios de um maior controle aumentam. Porém, nas cooperativas agrícolas brasileiras, não é comum a presença de diretores externos no conselho de administração, representando credores, pois esses cargos são restritos aos membros.

No entanto, para Williamson (1996a: 80), o capital próprio possibilita um maior controle por meio da ação direta do conselho de administração, o que é melhor para investimentos em ativos específicos. Já o capital de terceiros tem um custo de governança financeira menor, quando se tem baixa especificidade de ativos. Tal proposição é corroborada por Bialoskorski Neto (1998b) para casos de cooperativas agroindustriais que cresceram com capital de terceiros, com maior investimento em ativos específicos e maior custo de governança financeira, em comparação com empresas não-cooperativas.

Portanto, a estrutura de capital e a especificidade dos ativos têm implicações sobre os incentivos dos dirigentes de cooperativas e até mesmo

sobre os associados em função da responsabilidade ilimitada. No entanto, capital de terceiros não parece ser um mecanismo eficiente para controle dos custos de agência em cooperativas que investem em ativos específicos para agregar valor ao produto dos associados.

Ao que parece, a teoria preconiza que, apesar das restrições financeiras, se uma cooperativa tradicional crescer com capital próprio, a diminuição dos custos de governança financeira pode não compensar o aumento dos custos de agência, pois não há os mecanismos de controle pelo mercado de capitais. Assim mesmo, para que estes mercados sejam eficientes, uma estrutura de controle dos custos de agência implica na separação entre “propriedade” e “controle”.

A literatura sobre grandes corporações define separação entre “propriedade” e “controle”, quando os agentes decisórios não incorrem na maior parte dos efeitos de suas decisões. Segundo Fama e Jensen (1983:2 e 1998) tal separação das funções administrativas das funções de tomador de risco é também comum em organizações como grandes sociedades de profissionais e organizações sem fins lucrativos.

A separação entre as funções administrativas e de tomador de risco sobrevive nestas organizações:

- a) Por causa dos benefícios da especialização da gestão e do tomador de risco;
- b) Em função de um mecanismo de controle de problemas de agência implícitos.

Serão abordadas na próxima seção as bases teóricas destes argumentos.

2.8.1 Separação das decisões

Os economistas neoclássicos simplificavam as organizações como se todos os direitos de decisões fossem concentrados em um único indivíduo e assim tendiam a ignorar a análise dos passos do processo decisório. No entanto, Fama e Jensen (1983:4 e 1998) argumentam que a forma como as organizações

alocam os passos do processo decisório entre os agentes é importante para explicar a sobrevivência das organizações.

Quando executivos iniciam e implementam as principais decisões e não sofrem a maior parte dos efeitos de suas decisões sobre suas riquezas, pois não são os maiores possuidores dos direitos residuais, sem os procedimentos de controle efetivos, os agentes terão mais chances de tomar decisões que se desviam dos interesses dos principais. Assim, torna-se importante controlar os problemas de agência no processo decisório. Neste caso, Zylbersztajn (2000) afirma que estruturas especializadas surgem para limitar os custos do oportunismo.

Segundo Fama e Jensen (1983:5 e 1998), um sistema efetivo de controle das decisões implica que o controle das decisões seja separado da administração das decisões. Agentes decisórios individuais podem ser envolvidos na administração de algumas decisões e no controle de outras, mas separação significa que: um agente individual não exercita direitos exclusivos de administração e controle sobre as mesmas decisões.

Para este fim, os autores sugerem sistemas de decisão em fases distintas:

- *Iniciação*: geração de propostas para a utilização dos recursos e estruturação dos contratos;
- *Ratificação*: é o mecanismo escolha das iniciativas dos agentes para, veto ou aprovação final, validando das alternativas a serem implementadas;
- *Implementação*: execução das decisões ratificadas; e
- *Monitoramento*: é o mecanismo de observação, registro e medida do esforço e performance dos agentes. A atribuição de recompensas e sanções para incentivar os agentes é importante para esse mecanismo.

Sistemas de decisões são explorados empiricamente por Mintzberg, Raisinghani & Théorèt (1976) que classificam diferentes rotinas de decisões.

A iniciação e implementação das decisões são tipicamente alocadas aos mesmos agentes, combinando estas duas funções sob o termo: decisão administrativa. Analogamente, o termo decisão de controle inclui a ratificação e o monitoramento das decisões.

As ferramentas de separação entre as decisões administrativas e as decisões de controle incluem:

- hierarquia de decisões, nas quais as iniciativas de decisão dos agentes de níveis mais baixos são passadas para os níveis mais altos, primeiramente para ratificação e, posteriormente, para monitoramento;
- Conselhos de Administração que ratificam e monitoram as decisões mais importantes da organização e empregam e despedem, compensam os executivos tomadores de decisão; e
- estruturas de decisão que encorajam monitoramento mútuo entre agentes de decisões.

Fama e Jensen (1983a) discutem as situações em que a separação entre as decisões administrativas, decisões de controle e os possuidores dos direitos residuais é mais eficiente que combinar essas três funções nos mesmos agentes. Também discutem os fatores que fazem que a separação dessas três funções seja eficiente em organizações complexas e não complexas.

Segundo Zylbersztajn (1993) complexidade não é bem definida na literatura, no entanto, pode ser associada ao tamanho da firma e outros custos associados à estrutura de governança.

Em organizações não complexas, as informações específicas (informações detalhadas que são transferidas entre os agentes com alto custo) relevantes para as decisões concentram-se em um ou poucos agentes, portanto, a alocação das decisões de controle e decisões administrativas a estes agentes se torna eficiente, pois, segundo Fama e Jensen (1983:8):

“organizações não complexas não têm demandas de um grande espectro de agentes decisórios especializados, pelo contrário, a concentração de informações específicas relevantes para decisões implica que existam ganhos de eficiência, quando os direitos de decisões administrativos e de controle são combinados, em um ou poucos agentes.”

Neste caso, os custos de agência que surgem da combinação dos direitos de decisão administrativa e de controle são controlados pela limitação dos direitos residuais a estes agentes, como por exemplo, na empresa familiar. Porém, esta limitação sacrifica os benefícios do compartilhamento ilimitado dos riscos⁴¹ e a especialização das funções de decisão. Segundo Fama e Jensen (1983:7 e 1998), o processo decisório pode sofrer perda de eficiência, porque os agentes decisórios devem ser escolhidos com base na riqueza e vontade de assumir riscos, assim como habilidades de decisão. Como o executivo-proprietário tende a não assumir maiores riscos que assumiria se fosse proprietário de direitos limitados diversificados em outras organizações, isso tende a penalizar a organização na competição pela sobrevivência.

Porém, nas cooperativas, mesmo quando pequenas e não complexas, não se pode limitar os direitos residuais aos executivos proprietários, pois há necessariamente um número considerável de possuidores de direitos residuais, além dos que são eleitos como agentes. Os tomadores de riscos, ou seja, os que possuem participação na atividade econômica da organização, e conseqüentemente, uma fração dos direitos residuais, quando conquistam os direitos de decisão e controle; por meio do processo político eleitoral, passam a atuar no conselho de administração e na diretoria executiva, de forma que os direitos de decisão passam a ser restritos a estes agentes, mas não os direitos residuais. Ocorrendo este fenômeno dificilmente haveria alguma eficiência no controle dos problemas de agência mesmo em cooperativas pequenas não complexas.

⁴¹ O compartilhamento ilimitado dos riscos diz respeito à possibilidade de se ter outros tomadores de risco sem a função de agente decisório.

Com o crescimento dessas organizações e com a perpetuação desses agentes no poder, e ao mesmo tempo, com uma menor participação dos direitos residuais destes agentes, haveria a possibilidade de que estes passassem a auferir maiores ganhos não-pecuniários em detrimento do valor da cooperativa, pois o impacto da diminuição do valor da cooperativa no direito residual de um indivíduo seria menor que os ganhos não-pecuniários.

Em organizações complexas, os conhecimentos específicos de valor relevante para as decisões estão difusos entre muitos agentes internos, portanto, decisões eficientes envolvem delegação e difusão das decisões, com a separação das decisões administrativas das decisões de controle, em diferentes níveis da organização. Quando não há difusão das decisões – ou seja, existe centralização do poder -, além de haver decisões subótimas, em função de o conhecimento relevante não ser alocado no processo decisório, é mais difícil controlar o problema de agência, uma vez que os tomadores de decisão podem se desviar mais facilmente do interesse dos tomadores de riscos residuais. (Fama e Jensen, 1983:10 e 1998).

Portanto, a separação entre propriedade e controle e a difusão das decisões administrativas e de controle limitam o poder individual dos agentes decisórios, para desviarem-se dos interesses dos tomadores de risco residual. Segundo Fama e Jensen (1983:11 e 1998), as aferições e o equilíbrio desses sistemas de decisão acarretam custo, mas têm grandes benefícios, pois permitem que o conhecimento de valor relevante seja utilizado nos pontos do processo decisório em que é mais necessário e ajudam a controlar os problemas de agência.

Nas organizações complexas mais comuns, os direitos residuais estão dispersos entre muitos tomadores do risco residual, pela grande demanda de recursos com alto risco dos fluxos de caixa, que, portanto, devem ser compartilhados. Quando existem muitos tomadores de risco residual, é custoso para todos eles se envolverem nas decisões de controle, por isso é eficiente que

eles deleguem essas decisões, pois seria ineficiente que muitos associados participassem na ratificação e no monitoramento de todas elas.

Em organizações complexas de propriedade dispersa, nas quais a maioria dos tomadores de risco residual não é qualificada para papéis no processo decisório e, portanto, delegam seus direitos de decisão de controle a outros agentes, espera-se observar a separação das decisões administrativas das de controle. Este mecanismo permite a especialização da gestão e a ausência do agente tomador de decisão e risco residual na mesma pessoa. (Fama e Jensen, 1983:11 e 1998). Esta especialização permite o ganho em eficiência pela maior competência dos agentes na tomada de risco, no monitoramento, e na administração.

Deve-se considerar que, apesar de o conhecimento e as competências serem importantes, no processo estratégico, o comportamento econômico do ser humano discutido por Becker (1976), comportamento dos grupos discutido por Olson (1965) e o comportamento oportunista em razão da busca dos interesses individuais com astúcia, um pressuposto comportamental utilizado na Nova Economia das Instituições, como descrito por Williamson (1983) podem não maximizar tais competências.

Dentro dessa visão, Marino e Matsusaka (2001) estudam os processos decisórios para as decisões orçamentárias em organizações públicas e privadas, através de um modelo no qual o principal engaja o agente para fazer as propostas orçamentárias. O agente tem mais informação sobre o retorno dos projetos e procura gastar mais que o principal faria, e o principal escolhe quanto da decisão será delegado ao agente. A delegação permite ao agente exceder no orçamento, mas, limitar a delegação induz o agente a distorcer a informação transmitida para o principal, com o intuito de ganhar aprovação de projetos maiores.

Porém, nas cooperativas, mesmo quando complexas e com direitos residuais dispersos, pode não haver especialização do tomador de decisões de controle, ou seja, estas podem não estar separadas das decisões administrativas.

Além disso, pode-se encontrar a centralização do poder decisório, que, pela dificuldade de monitoramento, eleva os custos de agência.

2.9. Hierarquia de decisões estratégicas na cooperativa agrícola

Para Ansoff (1969:7), a estratégia é uma diretriz administrativa que especifica a posição no mercado da organização, as formas pelas quais ela procura crescer e mudar, e os instrumentos competitivos que ela empregará. Segundo Hax & Majluf (1984:124), estratégia é basicamente destinada a assegurar uma vantagem sustentável no mercado competitivo. Porter (1985) afirma que a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria e visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

A discussão (Mintzberg *et al*, 1990) entre Mintzberg e Waters, Pettigrew, e Butler sobre as decisões nas organizações leva ao conceito de processo de tomada de decisões como unidade de análise, uma vez que, é difícil se identificar um *locus* da decisão isolada como um comprometimento à ação. Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), a decisão estratégica é aquela decisão não freqüente, tomada pelos líderes no topo das organizações, que afeta criticamente a riqueza e a sobrevivência da organização.

Portanto, o processo de decisão estratégica é um direcionamento contínuo da organização, conduzido pelos principais tomadores de decisão em busca de atender os diversos interesses relacionados à organização.

Katz (1997:483) examina como o papel dos proprietários e executivos afeta as escolhas estratégicas e a performance de cooperativas e FOIs no *agribusiness* americano. Os resultados de uma amostra de 228 organizações indicam que a propriedade da organização tem um papel chave na determinação das estratégias utilizadas pelas organizações no *agribusiness*. As evidências indicam que a

performance da organização é afetada pela influência que os proprietários têm sobre as estratégias disponíveis à organização.

Bijman, Hendrikse e Veerman (2000) e afirmam que como a propriedade está ligada ao uso e investimento, os associados que recebem grande parte de sua renda através da cooperativa dependem grandemente da eficiência desta, portanto têm grandes incentivos para participar do processo decisório:

“Este fato poderia explicar a participação dos associados na gestão representados pelos membros do conselho de administração eleitos, que exercem controle intenso e efetivo dos executivos. Todas as decisões são tomadas pelos executivos e conselheiros juntos.”

No entanto, esta visão de que os representantes exercem um controle “intenso” e “efetivo” não pode ser generalizada a partir do caso estudado pelos autores, pois este fenômeno dependerá da forma como é estruturada a hierarquia de decisões e se os representantes eleitos tem comprometerimentos que se façam valer e que possam ser uma solução para o problema de controle.

O estudo empírico de Hviid (2001), na Dinamarca, mostra que os diretores de cooperativas de laticínios no início do século XX concentravam 20 % do faturamento e direito ao resíduo. Quando somada a reputação dos indivíduos em questão, assim como o potencial de perdas pela responsabilidade ilimitada, supõe-se um grande incentivo para o conselho de administração e o presidente eleito pelo conselho para monitorarem o melhor possível, sem que os direitos residuais tenham que estar restritos a eles. Em seu estudo Hviid (2001) mostra um predominante uso de esquemas intrincados de incentivos de remuneração associados à performance dos executivos das cooperativas de laticínios.

Ambos os trabalhos de Bijman, Hendrikse e Veerman (2000) e Hviid (2001) se apóiam no argumento de Hansmann (1988) de que cooperativas têm baixos custos de agência quando os típicos problemas contratuais dos conflitos de interesses e informações assimétricas são resolvidos pela interação próxima entre o conselho de administração da cooperativa e seus executivos.

No entanto, reconhecem que ainda assim, pelo argumento de Cook (1995) os custos de agência existem, uma vez que, há grandes barreiras de saída (não existe mercado secundário para os direitos residuais que pressione os executivos), e que existe pouca especialização entre os proprietários no conselho de administração, comparativamente aos executivos, para controlarem organizações grandes e complexas.

O crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, porém, segundo Zylbersztajn (1994),

“ao mesmo tempo em que as cooperativas demandam executivos qualificados para tratar dos complexos problemas do agribusiness, existe forte propensão a manter o corpo gerencial formado por cooperados”

Tal fenômeno associado ao fato da não separação das decisões é observado em diversos estudos sobre cooperativas agroindustriais brasileiras complexas (Zylbersztajn, Lazzarini, Bialoskorski e Takaki, 1996 e Silva, 1994).

Ações coletivas como cooperativas, que iniciam como um mecanismo defensivo de rede de auto-ajuda e empregaram os membros que iniciaram a organização, parecem ter uma dificuldade peculiar em fazer a transição alternando entre modelos de governança demandados pelo crescimento em tamanho ou necessidade de prestação pública das contas. Tal processo é caracterizado por Gill (2001) como um fator histórico da organização que implica na escolha do sistema de governança.

Zylbersztajn (1993) sugere que o comprometimento de recursos dos associados com a cooperativa, o processo de decisão coletiva (um associado -um voto) de cooperativas, e a diferença das funções de utilidade entre executivos e cooperados, propiciam que não haja separação entre propriedade e controle.

“Conforme a cooperativa cresce em complexidade operacional a diretoria passa a gerir um negócio que lhe é pouco familiar” Zylbersztajn (1996a). “Na medida em que a empresa cooperativa busca a verticalização de suas atividades, através da industrialização e distribuição de produtos ao varejo a complexidade da atividade de marketing aumenta⁴²” (Waak e Pinheiro Machado, 1999).

Para Zylberztajn (1993), as cooperativas que se tornam complexas sob a forma-U atingem o limite da sobre carga sobre o dirigente e exigem conhecimentos especializados e, portanto, passam à forma-M, para economizar os custos de transação e aliviar a demanda operacional sobre a alta administração. O nível de independência das unidades de negócios (UNs) nas estruturas internas difere entre cooperativas e pode ser visto como uma reação ao problema gerencial interno causado pela não separação entre propriedade e controle.

No entanto, os benefícios da forma-M podem não ser usufruídos pelas cooperativas se não forem adotados mecanismos que viabilizem o mercado interno de capitais (Zylbersztajn, 1993). Tais mecanismos podem ser obtidos pela utilização de *pools* de capital e financiamentos cruzados entre UNs. Volk (2000) acrescenta que o estabelecimento de uma estrutura de *holding* (H), na cooperativa, que controla subsidiárias com atividades de alto risco⁴³ em mercados globais, exige um corpo diretivo capaz de controlar e monitorar todo o grupo.

“Como as habilidades gerenciais não estão necessariamente associadas à riqueza ou à vontade de assumir riscos, os executivos-proprietários que são importantes detentores dos direitos residuais podem ser incompetentes e difíceis de serem removidos” Fama e Jensen (1983a:329).

⁴² Pois essa passa a se deparar com uma realidade de competição distinta, interagindo com grandes redes de supermercados e concorrendo com grandes empresas da indústria de alimentos, passando a ter que deter novas técnicas mercadológicas, incomuns à sua atividade original, como segmentação de mercados, diferenciação de produtos, precificação e inovação tecnológica.

⁴³ Nesse caso, os associados pouco sabem sobre os riscos aos quais a cooperativa está exposta e, portanto, as implicações sobre a responsabilidade ilimitada dos membros, quando a cooperativa fornece avais para operações, nem sempre são monitoradas.

Para Mills (1989), a seleção ou fracasso em remover o executivo incompetente é baseado em objetivos individuais e não em objetivos da organização.

Gill (2001) caracteriza, por meio do conceito de propriedade como direito legal de tomar decisões sobre os recursos e sobre os resíduos, que mecanismos de auto-perpetuação criados pelos conselhos de administração são, portanto, formas de concentrar a propriedade.

A eleição de dirigentes assume papel primordial, pois segundo Antonialli (2000) e Waak e Pinheiro Machado (1999), com freqüência é realizada com base em propostas com finalidades, às vezes, divergentes da eficácia produtiva e comercial. Além disso, a cada eleição o rumo estratégico pode mudar e pode provocar descontinuidade das decisões estratégicas e influenciar tanto sua formulação quanto implementação. Dessa forma, pode alterar as definições de médio e longo prazo dessas organizações e comprometer a eficácia das decisões estratégicas⁴⁴. Por outro lado, a freqüente preservação de longa vida de líderes na gestão causa falta de arejamento estratégico.

Bialoskorski Neto (1998) argumenta que o fato de as organizações cooperativas necessitarem de um processo de legitimação das decisões nas assembleias gerais e nos conselhos, nos quais o princípio de democracia faz com que haja custos de participação nas tomadas de decisão, seja pela presença dos associados nas esferas de gestão, seja pela morosidade de um processo participativo de tomada de decisão. Portanto, as decisões estratégicas passam a ser mais lentas e custosas, fazendo com que haja um processo moroso de adaptação da organização às modificações no mercado e no ambiente institucional, quando comparadas às FOIs, pois:

- a) Tenta suprir demandas muito heterogêneas, induzindo a um aumento natural do peso político no processo decisório;

- b) Por causa da heterogeneidade de interesses, acaba por ter problemas de escala e falta de foco em negócios;
- c) A governança se torna muito complexa, e grande parte do esforço gerencial se concentra nela, “há uma grande demanda de tempo para o papel de resolução de conflitos, em particular, na identificação da opção da escolha coletiva e da construção de coalizão” (Cook, 1994);
- d) Por falta de separação entre propriedade e controle, a cooperativa passa a carecer de profissionais na gestão, distancia-se do mercado, focalizando-se na produção.

Waak e Pinheiro Machado (1999) caracterizam este processo como ineficiente e moroso:

“A focalização dos negócios necessariamente passa por desinvestimentos que desagradarão parte dos associados, pois nem sempre investimentos em processamento e distribuição são realizados a partir de critérios econômicos, porque o peso político tem enorme influência. A decisão de implementação de projetos parte ou por uma resolução paternalista ou por uma de grandes lideranças, sem a necessária análise técnico-econômica, ou se prolonga por um longo período de indecisões.”

Valadares e Silveira (1996) discutem a participação dos associados no processo decisório:

“O poder dos dirigentes eleitos, do seu quadro gerencial e técnico reside na capacidade de criar soluções mediadoras para as contradições sociais e que articulem interesses representativos e objetivos de atores sociais, por meio de mecanismos e arranjos organizacionais estruturados para viabilizar a participação de associados no processo decisório.”

Zylbersztajn (1996) descreve problemas inerentes a governança corporativa:

⁴⁴ Segundo Antonialli (2000), do ponto de vista do ambiente externo, as conseqüências mais prováveis desse modelo de gestão para as organizações cooperativas podem ser: risco de perder competitividade no mercado, quando comparado com as organizações não cooperativas; possibilidade de entrada de novos concorrentes conquistando cooperados insatisfeitos; enfraquecimento do sistema cooperativista como um todo.

“O distanciamento potencial entre cooperado e cooperativa pode redundar dos custos de comunicação com o associado geograficamente disperso” ou “Falta de preocupação da diretoria em suprir comunicação contínua e em linguagem adequada ou ainda da ação oportunista da diretoria, por vezes desejosa de aumentar os direitos residuais de decisão, entendido como o seu papel controlador dos negócios da cooperativa”

Para Bialoskorski Neto (2002) a organização do quadro social (OQS) em comitês é uma estratégia de comunicação que auxilia na transferência de informações, mas, por outro lado, eles podem ser classificados como mais uma estrutura de representação, podendo se colocar ao lado do conselho de administração como auxílio ou como instrumento de impacto positivo nos custos de governança. Portanto, há uma estratégia particular de governança na cooperativa, quanto à redução de oportunismos contratuais e assimetrias de informação e quanto à transparência da administração e da participação do cooperado. Mecanismos de utilização de comitês são explicados por Olson (1965), que se refere a maior possibilidade dos indivíduos terem uma participação efetiva em grupos pequenos.

A OQS nas cooperativas agrícolas tem o objetivo de estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando uma participação democrática do maior número de associados na gestão do empreendimento cooperativo. Valadares e Silveira (1996) identificaram o pouco envolvimento dos comitês de associados nos aspectos administrativos da cooperativa, e maior ênfase no desenvolvimento humano para a produtividade e eficiência do associado, como uma tentativa de evitar o estabelecimento de compromissos e de conflitos com os interesses das bases.

Bruun e Oleson (2002) afirmam que numa corporação quase toda informação recebida pelo conselho de administração é proveniente do executivo-principal. Já em cooperativas, freqüentemente há um diretor ou executivo que tem o papel de relações com os associados, de forma que esse papel sai do escopo de responsabilidades do executivo-principal. Este mecanismo permite que o

conselho de administração receba informações por meio de dois diferentes canais.

Turnbull (2000), por meio de uma análise crítica à teoria de agência e custos de transação, propõe uma estrutura complementar, baseada na limitação do fluxo cognitivo da informação, que determina diferentes formas de governança corporativa. Com esta estrutura, explica diferentes modelos governança corporativa em FOIs e cooperativas. Explica o surgimento e interação de múltiplos órgãos de decisão como forma de criar participação nos sistemas de controle que diminuem os custos de agência, e concomitantemente, economizam os custos de informação por meio de múltiplos canais que criam maior confiabilidade e velocidade na tomada de decisões.

Observa-se um processo decisório complexo nas cooperativas agrícolas, o qual pode utilizar mecanismos formais envolvendo os associados de diversas formas, como os Comitês, a Assembléia Geral e o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, que são órgãos de representação e decisão. Sua estrutura recebe influência de grupos de interesse para atender a diversas pressões.

Serão explorados, na seção 2.9.1, os papéis do conselho de administração e do executivo principal, pois são os que atuam diretamente na hierarquia de decisões estratégicas.

2.9.1. Papel do conselho de administração e do executivo principal

Para Bruun e Oleson (2002), os conselhos de administração existem para conveniência e eficiência, uma vez que não seria possível todos os associados administrarem e controlarem as atividades da organização. Houve um processo de evolução legal em que os diretores passaram a ter a responsabilidade de representar e proteger os interesses dos proprietários associados por meio de eleição definida em estatuto. As principais atividades dos conselhos de administração são:

- selecionar um executivo principal competente;

- selecionar estratégias produtivas;
- proteger os interesses dos proprietários associados;
- monitorar e avaliar a performance da organização e executivos-principais.

Segundo Wheelen e Hunger (1998:27), o quadro diretivo das corporações possui regulamentação em lei para seu funcionamento, de forma que assuma o papel de direcionar a organização aos interesses dos acionistas, mas não administrá-la. Os autores classificam as responsabilidades básicas do quadro diretivo das corporações em diversos países, em ordem de importância:

- estabelecer a estratégia corporativa, objetivos, missão e visão;
- contratar e/ou demitir o executivo principal e a alta administração;
- controlar, monitorar, ou supervisionar a alta administração;
- revisar e aprovar a utilização de recursos;
- cuidar dos interesses dos acionistas.

Zahra (1990) descreve cinco motivos pelos quais o envolvimento do conselho de administração na formação de estratégias é importante:

- a) O conselho pode conseguir informações relevantes sobre as mudanças na indústria.
- b) A experiência executiva adquirida por alguns conselheiros pode ser útil no processo estratégico;
- c) O conselho deve exercer seu papel de responsabilidade fiduciária de forma que se aprecie as estratégias e a performance;
- d) A complexidade do processo estratégico solicita aos conselheiros a participarem e garantirem que o executivo principal vai gerar riqueza para os proprietários;
- e) A especialização de comitês do conselho pode ajudar na conciliação de problemas sociais, ambientais, legais, financeiros, tecnológicos e competitivos.

Estas definições são, como outras semelhantes, de caráter normativo, que pouco ajudam a entender o contexto no qual foram identificadas. Os papéis

sugeridos pela literatura que caracterizam o exercício do conselho de administração são agrupados em três principais linhas de pensamento, da teoria de agência, da administração estratégica, e da teoria da organização baseada em recursos.

Alguns autores sinalizam o papel do conselho de administração no processo de formação da estratégia, e sugerem que os diretores podem contribuir para se refinar a estratégia fazendo uma avaliação desta, avaliando os planos corporativos e desafiando os gerentes. Para Ravasi e Zattoni (2001:14) e Wheelen e Hunger (1998:27), os diretores podem às vezes estar envolvidos ativamente em sugerir alternativas e trazer conhecimentos e experiências específicos para o processo. Estes autores descrevem atividades do conselho de administração referentes à iniciação e ratificação em diversos tipos de organizações: definições de objetivos, políticas e estratégias competitivas, relacionamento com atores externos (bancos, sindicatos, autoridades locais e nacionais).

Zahra (1990) classifica esta como uma escola que acredita que os conselhos de administração devem ser ativos em formular, revisar, avaliar as análises e propostas dos executivos e implementar estratégias. Neste caso, o conselho não elabora novas estratégias, mas ajuda a refinar o plano estratégico, oferecendo suposições gerenciais sobre o ambiente interno e externo, e garantindo que exista um consenso entre os executivos na direção estratégica da organização. Nesta escola, o processo de revisão da estratégia se torna um fórum por meio do qual o conselho influencia o processo estratégico.

Wheelen e Hunger (1998:27) e Zahra (1990) sugerem uma outra escola, na qual o conselho tem um papel ativo, propõe idéias para novas estratégias ou deve conduzir análises de reavaliação das estratégias existentes, ajudando os executivos na finalização do plano estratégico. A função mais importante para Ravasi e Zattoni (2001:14) seria a de aumentar a capacidade da organização para adquirir recursos do ambiente, pela colaboração dos representantes dos fornecedores de recursos críticos ou por uma contribuição para a legitimidade da

organização aos olhos dos constituintes externos. O autor aponta que essa é a visão da organização baseada em recursos.

Pela teoria de agência, o topo comum dos sistemas de decisões de controle das grandes e pequenas organizações, nas quais os agentes decisórios não assumem a maior parte dos efeitos das suas decisões em suas riquezas, é uma forma de conselho de administração. Para Fama e Jensen (1983:14), estes conselhos sempre possuem o poder de empregar, despedir e compensar os gerentes de alto escalão, e ratificar e monitorar decisões importantes. O exercício desses direitos de decisões de controle por um grupo (os conselheiros) ajuda a garantir separação das decisões de gerenciamento das decisões de controle no topo da organização.

Ou seja, o conselho de administração é um dos mecanismos fundamentais para salvaguardar os interesses dos proprietários dos comportamentos oportunistas dos executivos. “O monitoramento do comportamento dos executivos para proteger os interesses dos proprietários, é considerado a mais importante função da organização” (Ravasi e Zattoni, 2001:14). Estes autores, assim como Adams (2000) e Wheelen e Hunger (1998:27), caracterizam o papel do conselho de administração no monitoramento, e encontraram a seguinte lista de atividades em diversos tipos de organizações: avaliação das operações financeiras, dos investimentos de capitais, dos resultados financeiros, da implementação da estratégia, da performance dos executivos, além de seleção e pagamento dos executivos.

Zahra (1990) classifica essa visão como tradicional, na qual “o conselho de administração tem um papel de controle, e seu serviço é representar os proprietários e proteger seus interesses, assegurando uma gestão efetiva”. Dentro dessa visão, o papel da elaboração das estratégias é exclusivo do executivo principal, de forma que o conselho apenas revisa as análises do executivo, provê um aconselhamento e finalmente ratifica as decisões do executivo. Dessa forma, o conselho não se envolve na elaboração e implementação da estratégia, a não ser que estas decisões estejam sendo tomadas de forma totalmente errada.

Entretanto, o trabalho de McNulty & Pettigrew (1999), sobre o comportamento dos membros não-executivos do conselho de administração mostra que as três visões de atuação citadas ocorrem, simultaneamente, nas corporações no Reino Unido.

Para Mills (1989), os conselheiros de corporações não são agentes dos acionistas, mas, segundo a lei, são agentes da empresa⁴⁵, na qual estão sujeitos ao estatuto desta e às leis que regulamentam sua atuação. Sua responsabilidade principal seria: a) avaliar, definir e redefinir os negócios nos quais a empresa atua, os recursos que serão alocados para cada negócio, e os horizontes de retorno de cada negócio; b) selecionar, monitorar e delegar responsabilidades para executivos, em particular ao executivo principal.

Existem restrições à participação do conselho no processo estratégico, pois o executivo principal domina o conselho de administração pela assimetria de informações. Além disso, Zahra (1990) sugere que a seleção é feita por meio de um processo pouco eficiente, e por falta de incentivos maiores aos candidatos. Dessa forma, o conselho torna-se cerimonial “*rubber stamping role*”. Adicionalmente, conselhos não são equipados para lidar com a maior complexidade organizacional, pois não possuem conhecimento específico sobre cada linha de negócio. Para Mills (1989), se o conselho for mal liderado ou uniformemente composto, procura se acomodar voltando os olhares para dentro da organização, mais do que criticamente para fora e à frente, pois grupos pequenos heterogêneos produzem melhores soluções que grupos pequenos homogêneos, e o líder pode garantir a participação criativa do grupo para o consenso, ou piorar as decisões frustrando a participação coletiva.

Em relação à assimetria de informações, Adams (2000) estuda as implicações do papel conjunto de monitoramento e aconselhamento dos

⁴⁵ Nas cooperativas, a Lei 5764/71 atribui aos conselheiros as mesmas responsabilidades dos administradores de sociedades anônimas, no entanto, estes são também representantes dos cooperados, portanto, considera-se os contratos implícitos de agência.

conselhos de administração no sistema de conselho com função única dos Estados Unidos⁴⁶, em comparação com o sistema de conselho com função dupla. No seu estudo, encontrou um conflito no sistema único, quando o conselho avalia o executivo principal e, ao mesmo tempo aconselha, pois se o executivo principal não estiver seguro de sua performance e habilidade, enfrentará um conflito em transmitir informações ao conselho, já que melhor será o papel de aconselhamento quanto melhor for a qualidade da informação transmitida ao conselho pelo executivo. E maior será a possibilidade de o conselho exercer sua plena capacidade em avaliar o executivo, quanto melhor for a qualidade dessa informação. Portanto, um conselho que exerce uma função dupla acaba recebendo menor qualidade de informação e, quando o incentivo dos executivos para compartilhar informações é baixo, para que o conselho possa cumprir seu papel fiduciário, este passa a diminuir a intensidade de monitoramento para poder estar próximo ao executivo. Além disso, alguns diretores têm ligações muito estreitas com o executivo principal e preferem não chegar aos termos de uma demissão.

As cooperativas na Finlândia possuem uma estrutura de dois níveis no topo da organização; segundo Volk (2000), há um conselho de supervisão e um conselho de administração formado por diretores executivos. Geralmente, ambos os corpos diretivos são formados por proprietários. Ou até mesmo possuem uma estrutura de três níveis, em que a assembleia geral é substituída por um conselho de representantes. Os diferentes níveis se justificam quando os associados são muito diferentes entre si, e a discussão de seus objetivos requer um fórum para expressar seus desejos estratégicos. Como o controle é democrático, prevê a comunicação entre o associados, portanto é necessário um corpo decisório que permeie a estrutura de propriedade e dê maior velocidade ao processo.

Para Zahra (1990), múltiplos grupos estão envolvidos no desenvolvimento, refino e seleção das estratégias da organização, portanto a contribuição potencial de cada grupo é difícil de se determinar a priori. No caso dos conselhos de

⁴⁶ Nos Estados Unidos, o conselho é legalmente responsável pelo executivo principal, porém não há uma definição legal sobre o que os conselhos devem governar.

administração, os conceitos de poder complicam a definição do seu papel. O processo estratégico não é sempre lógico ou racional, porém os padrões das atividades estratégicas são discerníveis. Muitos assuntos estratégicos caminham autonomamente ou são empurrados pelo interesses dos executivos, portanto, o maior envolvimento do conselho no processo estratégico pode criar rivalidade entre este e o executivo principal.

De acordo com Bruun e Oleson (2002) a concepção de modelos de governança identifica quatro classes de principais atores: proprietários, diretores, executivo-principal e funcionários. A análise da relação entre estes atores possibilita classificar diferentes focos dos modelos de governança:

- a) Prescrição e melhores práticas: recomendações práticas para que o conselho de administração garanta a acuracidade na proteção de interesses dos proprietários, direção e controle, liderança e responsabilidade da excelência no estabelecimento de estratégias. Essa é uma abordagem normativa, que se baseia em princípios.
- b) Estrutura e função: no qual são considerados os aspectos de estrutura, responsabilidades e processos logicamente consistentes entre si, que exploram fatores como propriedade, porte, complexidade, circunstâncias financeiras, que implicam na escolha de modelos.
- c) Motivo e comportamento: abrange desde os modelos comportamentais das teorias econômicas neoclássicas de maximização de lucro até as teorias da nova economia institucional de satisfação das preferências individuais (por exemplo, a teoria de agência e a economia dos custos de transação). Estas teorias são baseadas no comportamento econômico racional e consideram as forças e tensões na escolha do modelo.

Esta pesquisa utiliza-se das abordagens de estrutura-função e motivo-comportamento, pois analisa respectivamente a evolução estrutura e função da hierarquia de decisões em função de motivo e comportamento dos agentes.

No Quadro 4, faz-se uma síntese da tipologia de modelos de governança proposta por Gill (2001), na perspectiva estrutura-função.

Quadro 4

Sistemas de governança corporativa com foco em estrutura e função

Operacional	O conselho de administração faz o trabalho da organização assim como a governa. É o típico papel do conselho na fase de fundação ou em clubes de serviços que não possuem funcionários e dependem totalmente dos membros do conselho e voluntários para atingir seus objetivos.
Coletivo	O conselho de administração e os funcionários estão envolvidos em um único time de tomadas de decisão sobre a governança e o trabalho na organização. Os membros do conselho estão também envolvidos no trabalho, serviços e administração da organização.
Administrativo	O conselho de administração gerencia as operações, mas tem um coordenador dos funcionários. Os membros do conselho gerenciam ativamente as funções financeiras, recursos humanos, serviços, distribuição etc.
Tradicional	O conselho de administração governa e supervisiona as operações por meio de comitês, mas delegam as funções administrativas ao executivo principal. Os comitês são utilizados para se processar informações para o conselho e às vezes para o trabalho do conselho. O executivo principal se reporta exclusivamente ao conselho de administração. Para Gill (2001) esse modelo predomina nas organizações sem fins lucrativos canadenses.
Governança política⁴⁷	O conselho de administração governa por meio de políticas que estabelecem os propósitos da organização, práticas de governança, limitações aos executivos, define a forma de relacionamento entre o conselho e o executivo-principal. O executivo se reporta a todo o conselho de administração, e há separação entre a posição do executivo-principal e do presidente do conselho de administração em pessoas distintas. Não se utilizam comitês. É um modelo mais adotado nas organizações públicas, sem fins lucrativos e cooperativas, do que nas corporações, no Canadá.
Corporativo	O executivo principal é um membro não votante do conselho de administração e possui uma influência substancial sobre a formação de políticas, é visto como um parceiro do conselho e tem carta branca para administrar de forma que atinja os objetivos estabelecidos pelo conselho. São utilizados comitês para monitorar e auditar a performance do conselho de administração, executivo-principal e da organização. Os membros do conselho de administração são selecionados por sua reputação social, capacidade de abrir portas para a organização, e podem ser utilizados para tarefas específicas em função do seu conhecimento.
Representativo	Uma linha de comportamento escolhido por representantes eleitos publicamente é ter a responsabilidade principal de balancear os interesses dos associados constituintes e dos outros interessados na organização. Devem manter uma função de ouvidor e mediador.

Fonte: Gill (2001: 10)

Uma das principais conclusões de Gill (2001) é que maior porte e complexidade levam as organizações a adotarem os modelos: tradicional, governança política, ou modelo corporativo. Já menor porte e complexidade levam as organizações adotarem os modelos: operacional, coletivo ou administrativo. Outro resultado apontado é que a maioria das organizações utilizava-se mais de um modelo concomitantemente. Verificou-se que os membros do conselho tendem a se envolver na função administrativa de busca de financiamentos. Tal avaliação de práticas de governança em organizações sem

⁴⁷ Sistema de governança proposto por John Carver (1997) *apud* Gill (2001).

fins lucrativos do Canadá foi realizada por meio de 20 estudos de caso e utilizou as seguintes variáveis:

- forma jurídica da organização;
- forma se escolha dos membros e estrutura do conselho de administração, buscando caracterizar também a estrutura de propriedade dessas organizações;
- história organizacional e fase de desenvolvimento da organização;
- porte, complexidade, conhecimento, recursos, circunstâncias financeiras da organização;
- propósito da organização: missão e objetivos;
- escopo geográfico ou jurisdição;
- mandato do conselho de administração;
- dualidade de papéis entre executivo principal e presidente do conselho de administração;
- qualidade de informação, forma de monitoramento e sistemas de contabilidade;
- transparência dos processos de tomada de decisões;
- flexibilidade, adaptabilidade e estabilidade organizacional;
- eventos críticos ou fases de transição como sucessão do executivo-principal ou grandes mudanças no conselho ou controvérsia pública ou conflitos intensos com os funcionários.

Eisenhardt (1989a) sugere que a riqueza de informações no conselho de administração pode ser operacionalmente medida por meio da frequência de reuniões, número de comitês, número de membros com mais permanência, experiência administrativa em determinada indústria, e que representam grupos de proprietários específicos.

Wheelen e Hunger (1998:28) descrevem o “*contínuo*” do grau de envolvimento do conselho conforme este se engaja no processo da decisão estratégica, no Quadro 5.

Quadro 5
Grau de envolvimento na decisão estratégica

Baixo (passivo)	←—————→				Alto (ativo)
Inoperante	Manipulada	Carimbadora	Controle mínimo	Participação ativa	Empreendedora
Nunca sabe o que fazer, sem grau de envolvimento.	Permite aos executivos tomar todas as decisões. Votam assim como os executivos recomendam nos assuntos de ação	Revêem formalmente assuntos específicos que os executivos trazem para sua atenção.	Envolvem-se até certo grau na performance ou revêem indicadores das principais decisões ou programas dos executivos.	Aprovam, questionam e fazem as decisões finais na missão, estratégias, políticas e objetivos. Possuem comitês de diretores ativos. Fazem auditoria fiscal e de gestão.	Tomam o papel de liderança no estabelecimento e modificação da missão, objetivos, estratégias e políticas. Possuem um comitê estratégico muito ativo.

Fonte: Wheelen e Hunger (1998:28)

Geralmente, em uma organização cuja propriedade é privada e concentra-se nas mãos do executivo-proprietário, quanto menor for a organização, o quadro diretivo será menos ativo (Wheelen e Hunger, 1998:28), pois o executivo domina o quadro diretivo, colocando seus parentes e amigos. Porém, este relacionamento confortável entre a diretoria e o executivo muda se a corporação faz uma oferta pública de ações no mercado, pois a diretoria passa a ser mais ativa e os principais investidores vão buscar acento na diretoria para controlar seus investimentos. Os executivos-proprietários fundadores tomam decisões que podem não ir de encontro com o interesse dos acionistas, principalmente quando os fundadores já possuem menos de 50% das ações ordinárias. Nesse ponto, podem ocorrer problemas se a diretoria não se tornar mais ativa em seus papéis e responsabilidades.

Para Volk (2000), como as cooperativas não têm os sinais de mercado que mostram aos proprietários e seus representantes a avaliação dos investidores em relação aos planos e decisões da cooperativa. Isso faz com que os conselhos de administração de grandes cooperativas sejam mais demandados que em outros tipos de organizações, portanto deve-se ter uma atenção nas práticas de conselhos de administração de cooperativas.

Ravasi e Zattoni (2001:14) argumentam que a adoção da relação de agência pura como a principal referência para os estudos de governança corporativa leva os pesquisadores a representar a dinâmica do conselho de

administração num conflito contínuo entre dois interesses homogêneos e opostos: o dos executivos e o dos proprietários. Porém, encontram um papel diferente relacionado à resolução de conflitos de interesses entre os proprietários representados. No caso de *joint ventures*, em que os proprietários são fornecedores e/ou clientes, ou ambos, a configuração dos interesses ao redor da organização é muito mais complexa. Neste caso, a principal função do conselho de administração se torna o reconciliamento dos interesses conflitantes, considerando o direcionamento estratégico. Portanto, o conselho de administração é o local onde se define um conjunto comum de objetivos e linhas gerais para guiar as ações dos executivos. E este órgão também passa a intervir no processo de formação de estratégia, lidando diretamente com decisões que afetam interesses divergentes dos proprietários.

Demb *et al* (1989) dizem que, quando o conselho de administração evita exercer decisões pouco claras e politicamente complexas, e quando há o fracasso em encontrar habilidade para lidar e resolver conflitos de opiniões, a tendência de evitar tais tarefas desconfortáveis será maior. As conseqüências podem ser decisões mal tomadas, saídas do corpo gerencial, e em alguns casos, decisões irresponsáveis que levam os conselheiros aos tribunais ou a organização ao fracasso.

Quanto maior a aceitação de uma definição dos objetivos do conselho de administração e quanto maior for a concordância com as normas de funcionamento do conselho, mais efetiva será a participação do conselho, pois, segundo Demb *et al* (1989):

“...grupos alinhados freqüentemente possuem mais discordâncias e conflitos aparentes que grupos menos alinhados, pois um maior grau de alinhamento é condição para discordâncias criativas, uma vez que a qualidade de relacionamento interpessoal em uma organização altamente alinhada permite às pessoas questionarem idéias sem temer perda de aceitação ou prejudicar relacionamentos.”

A relação entre a estrutura de propriedade e o papel do conselho de administração, no processo de decisões estratégicas, foi investigada por Ravasi e Zattoni (2001), e seus resultados sugerem que a concentração da propriedade, a natureza dos interesses dos proprietários e a distribuição dos conhecimentos relevantes afetam:

- a) As principais funções do conselho de administração;
- b) Seu envolvimento em diferentes fases da hierarquia de decisão estratégica; e
- c) Os mecanismos de decisões mais adotados.

Nesta seção, verificou-se que o papel do conselho de administração pode ser avaliado em suas funções decisórias, em função da estrutura da organização, assim como, em função de aspectos políticos do comportamento organizacional. No entanto, as motivações e interesses dos membros do conselho, numa cooperativa, têm uma peculiaridade, uma vez que os membros eleitos são os proprietários, assunto a ser abordado na seção 2.9.2.

2.9.2. Composição do conselho de administração

Para Bruun e Oleson (2002), os diretores de corporações são geralmente escolhidos em função de sua reputação, conhecimento e relacionamentos. Nas cooperativas, os diretores são associados eleitos que não tiveram extensiva experiência de atuação em conselhos de administração, nem altos cargos executivos. Portanto, membros de conselho de administração de cooperativas não estão aptos a avaliar e desafiar um executivo-principal efetivamente, a não ser que estejam individualmente ou como um grupo, numa posição igualitária em relação ao executivo-principal em termos do entendimento dos assuntos em questão.

Bruun e Oleson (2002) afirmam que sistemas de capacitação, uma estrutura democrática, e canais de relacionamento com associados, podem atrair os melhores talentos a se interessarem em se elegerem para o conselho de administração. Silvertsen (1996) discute que em função da necessidade da profissionalização do conselho, o mecanismo de formação de um estoque de

capital humano dentro de quadro social voltado para formação de associados aptos a serem novos membros de conselho contribui para o funcionamento do mercado eleitoral e à performance dos diretores atuais.

Banerjee *et al* (2001) se apóia nas evidências de Chithelen (1985), para o qual a maioria dos associados das cooperativas é formada por pequenos produtores, porém a autoridade formal, representada pelos membros do conselho de administração, tende a ser predominantemente de grandes produtores rurais associados, por uma variedade de razões:

- a) O tamanho dos ativos ajuda a cortar o processo democrático, pois uma quantidade de terra suficiente para distribuir a toda a família que se associa na cooperativa converte o voto único por família em múltiplos votos.
- b) Tipicamente, as cooperativas não são geridas por associados pequenos, mesmo que estes sejam a maioria, dado o fato de que o dirigente de cooperativa deve lidar com o mundo externo, necessitando de ligações com os governos e outras instituições, principalmente nos processos de formação e expansão. Além disso, é necessário que o dirigente de cooperativa possua trânsito político regional, relacionando-se com os outros associados, e recursos para tanto, principalmente para o processo eleitoral. Não seria surpresa então, que essa disponibilidade de recursos fosse remunerada. Portanto, o poder de barganha dos grandes produtores associados é desproporcional em relação ao seu número.

Porém, Banerjee *et al* (2001) afirma que a autoridade formal não é sempre a que se traduz em autoridade real, pois os diretores da cooperativa são sujeitos a eleições periódicas, um processo que faz com que os executivos sejam valorosos para os associados. O processo eleitoral limita o poder de abuso dos dirigentes, diminuindo o exercício de poder de grandes produtores associados.

Nilsson e Petersen (2001) dizem que as cooperativas dinamarquesas fazem distinção entre sociedade cooperativa e empresa cooperativa: a empresa é

responsável por gerar riqueza para os membros, enquanto o papel da sociedade é permitir a propriedade e o controle da organização, o que é caracterizado pela separação entre propriedade e controle, e refletida nos papéis do executivo principal e do conselho de administração.

“Os conselhos das cooperativas são, em geral, institutos de elevado custo de negociação. São totalmente dependentes dos membros internos à organização e têm caráter totalmente político. O estatuto cooperativista do “um associado - um voto” cria uma condição na qual a assembleia geral toma as decisões fundamentais da organização” (Zylbersztajn, 2002).

Os conselhos de administração de cooperativas são regulamentados pela Lei nº 5.764/71 na Seção IV Dos órgãos de Administração, a qual define que os conselheiros são eleitos em Assembleia Geral, com mandato máximo de 4 anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) dos seus membros. Segundo a resolução nº 12 do CNC - Conselho Nacional do Cooperativismo -,

“...a sociedade cooperativa será administrada por um dos seguintes órgãos:

- a) Diretoria;*
- b) Conselho de Administração: em que todos os componentes tenham funções de direção;*
- c) Conselhos de Administração constituídos por uma Diretoria-Executiva e por membros vogais.*

A renovação obrigatória só se aplica aos membros do Conselho de Administração, e o terço obrigatório renovável será computado sobre o total dos membros do conselho, mas todos os diretores poderão ser reeleitos.”

Portanto, o presidente do conselho pode assumir papel de diretor do conselho de administração e presidente (ou diretor) executivo ao mesmo tempo, o que tem implicações importantes no controle dos custos de agência por meio dos passos do processo decisório, assunto discutido na seção 2.8.1.

O ambiente em que a combinação de executivo principal e presidente do conselho de administração, na mesma pessoa, possa ter um senso produtivo é numa organização não-complexa, de propriedade privada, pois, do contrário, seria necessário que o conselho exercesse um papel efetivo para monitorar a performance do executivo. Para Mills (1989), “o presidente deve ser caracterizado como presidente do conselho de administração, e não com presidente da empresa”, porém, nas corporações grandes de capital aberto, tem sido prática freqüente a combinação entre presidente do conselho de administração e executivo principal na mesma pessoa. A dominância que surge desta prática pode levar à autocracia e facilmente levar à manipulação nas reuniões do conselho.

Para e Volk (2000), como o conselho de administração deve ter o poder de despedir o executivo principal, é importante que este não seja a mesma pessoa que preside o conselho de administração. Quando há o conselho supervisor, este detém o poder de despedir o executivo principal, que é presidente do conselho de administração. Como o conselho supervisor possui reuniões pouco freqüentes e seus membros não têm tempo e conhecimento suficiente para lidar com assuntos em profundidade, pode-se utilizar comitês, porém estes podem confundir suas responsabilidades.

Se a organização não for responsiva à performance de seus executivos, os melhores serão os primeiros a sair dela, pois, de acordo com Fama (1980), o mercado de mão-de-obra executiva exerce pressão para que a organização escolha e recompense o executivo de acordo com sua performance. Porém, se os executivos estão em competição para os altos cargos da organização, estes serão os mais informados e críticos em relação à performance da organização e, portanto, segundo Fama (1980), como seus salários podem ser associados à performance, eles podem procurar o conluio ente si para expropriar a riqueza dos proprietários, pois seria mais vantajoso do que a competição ente eles. Este fato pode ser atenuado com a inclusão de diretores externos que consideram mais sua reputação e devem estimular a competição entre os executivos, o que,

portanto, aumenta a indução ao mecanismo de mercado para baixar custo de agência.

A estrutura organizacional representa a alocação formal e contratual dos direitos de decisão dentro das organizações, enquanto os controles organizacionais são construídos pelos arranjos de incentivos explícitos que as organizações podem fazer com agente. Entretanto, segundo Besanko, Dranove e Shanley (1996), muito pode ocorrer na organização, fora do escopo dos arranjos contratuais. É neste contexto, dos arranjos contratuais incompletos e conflitos crônicos dentro das organizações, que poder e cultura são importantes.

O modelo político de organizações (Pettigrew, 1973) é comparado com a teoria de agência por Eisenhardt (1989b) sendo que compartilham dos pressupostos do auto-interesse, conflito de interesse individual com o da organização e assimetria de informações. Porém, divergem na forma como resolvem o conflito de interesses, no caso do modelo político, pela barganha, negociação e coalizão, e a teoria de agência, pelo alinhamento de interesses.

Enquanto a estrutura organizacional e o controle provêm um padrão geral dos arranjos internos, nos quais a organização opera, poder e cultura produzem ações unificadas, e como os sistemas de governança podem frustrar tais ações, estas, no entanto, são feitas de formas diferentes:

- a) Poder e política produzem ação, na ausência de contratos, por meio da subordinação dos interesses de indivíduos para com os interesses dos indivíduos dominantes na organização. Atores politicamente poderosos utilizam o auto-interesse de outros dentro da organização, e também de importantes *stakeholders*, para assegurar uma ação acordada.
- b) Cultura é um conjunto de valores, crenças e normas de comportamento coletivos que modifica as preferências dos atores da organização, de forma que a ação coletiva seja possível para guiar os indivíduos para os objetivos da organização.

Besanko, Dranove e Shanley (1996) fazem uma distinção importante entre poder, autoridade e influência:

“...Poder é uma habilidade individual para atingir seus objetivos por meio de recursos obtidos através de relações de troca não contratuais com outros atores...Não é o mesmo que autoridade, que reside nos direitos de decisão contratuais garantidos pela organização ao indivíduo.... ...Influência é o exercício ou uso do poder em uma dada situação por um indivíduo, preferencialmente ao poder dos indivíduos em geral.”

Fatores que sustentam o poder são sugeridos por French e Raven (1959):

- a) *Poder legítimo*: é baseado na autoridade formal que um indivíduo recebe por ocupar uma posição superior na hierarquia.
- b) *Poder coercivo*: baseado no medo da punição e no poder dos líderes de impor a punição.
- c) *Poder de recompensar*: baseado nas expectativas de recompensas positivas e no poder do líder de prover estas recompensas.
- d) *Poder de competência*: derivado a deferência dos seguidores devido a habilidades e conhecimentos especiais do líder.
- e) *Poder de referência ou carismático*: baseado na identificação dos seguidores com o líder em função de características e modos comportamentais.

Utilizando estes fatores de poder, Pearce e Robinson (1987) caracterizam o poder exercido pelo executivo principal através da escala de Spekman (1979), e encontraram grande susceptibilidade dos membros dos conselhos de administração para as bases de poder de referência e legitimidade do executivo principal em corporações. O executivo principal, no papel decisório, como negociador, se envolve em negociações importantes da organização, tanto internamente quanto externamente à organização (Mintzberg, 1971).

Para Cook (1994), o papel de negociador na cooperativa agrícola se caracteriza principalmente por:

“Conflitos gerados pelas questões de controle são os mais delicados e difíceis de o executivo de cooperativas lidar, pois envolvem risco, e sem estabilidade política, gerenciar uma cooperativa torna-se extremamente difícil e estressante”

Esta seção possibilitou caracterizar diversas visões sobre o papel do conselho de administração na cooperativa agrícola e sua relação com o executivo principal. Pode-se perceber que o conselho de administração pode escolher ou influenciar o seu foco de ação e normas, dentro de uma hierarquia de decisões, em função de interesses individuais dos membros do conselho.

Na próxima seção, serão discutidos os mecanismos pelos quais os associados da cooperativa podem buscar obter maior poder de controle, influenciando o comportamento do conselho de administração, como um componente importante na estrutura de controle.

2.10. Custos de influência na cooperativa agrícola

Nas cooperativas, onde a heterogeneidade divide os membros em grupos de interesses diferentes, alguns grupos tendem a influenciar nas decisões em benefício próprio, caracterizando custos de influência.

A escolha de opções eficientes para resolver o problema da escassez de recursos, se dá pela solução parcial, a qual não possui outra alternativa melhor aceita por todos os envolvidos, ou seja, um solução Pareto ótima⁴⁸. Portanto, quando as decisões organizacionais afetam a distribuição de riqueza ou outros benefícios entre os membros ou grupos constituintes da organização, Milgron & Roberts (1990 e 1992) afirmam que os indivíduos ou grupos afetados tentam influenciar nas decisões para benefício dos seus interesses individuais, o que é

⁴⁸ Segundo Milgron & Roberts (1992), o critério da eficiência considera um determinado grupo com interesses específicos, alternativas possíveis, e quando todas as restrições são determináveis. A escolha ineficiente ocorre, quando se negligencia uma alternativa possível que poderia beneficiar algum indivíduo sem prejudicar qualquer outro. No entanto, este critério de eficiência não pode ser utilizado para resolver problemas quando se favorece alguém em detrimento de outro, por uma questão ética ou oportunista. Nesta

caracterizado como atividade de influência. Portanto, um grupo pode ser capaz de conseguir a alocação ineficiente que prefere.

Os custos, que surgem das decisões distorcidas e da batalha entre os membros da organização para adquirirem a maior parte na redistribuição da riqueza por meio de atividades de influência, são os custos de influência. Para Milgrom & Roberts (1992), a magnitude dos custos de influência depende da existência de uma autoridade central, do tipo de procedimentos que governam o processo decisório, do grau de conflito de interesse dos membros da organização e do volume de rendas a serem adquiridas.

Assim como Milgrom & Roberts (1992), Iliopoulos (1998) *apud* Iliopoulos e Cook (1999) propõe uma tipologia e seus determinantes para custos de influência em cooperativas agrícolas, que podem ser categorizados em algum destes cinco tipos de custos:

- custo de oportunidade do tempo dos interessados na organização;
- custo de monitorar e fazer valer as decisões que criam quase-rendas;
- coordenação e mensuração dos custos associados com as decisões atrasadas;
- custo de decisões erradas ou ausência de decisões;
- custos associados às políticas designadas e implementadas a evitar custos de influência.

Milgrom e Roberts (1992) discutem os custos de influência após processos de fusão, quando se formam organizações com diferentes unidades de negócio. Neste caso, o escopo para influência aumenta e os custos de influência também. Por exemplo, os interessados em uma unidade podem tentar influenciar a alta administração para transferir recursos da outra unidade para aquela de seu interesse. Grandes quantidades de tempo e esforço são despendidas nestas tentativas de influenciar, e grande quantidade de tempo dos executivos-principais pode ser consumida nestas discussões.

circunstância, pode ocorrer a alocação ineficiente, porém melhor para um determinado grupo, em detrimento da alocação eficiente para um objetivo geral.

Iliopoulos e Cook (1999) fazem uma revisão de autores que constroem modelos para estudar as decisões de alocação de recursos em empresas diversificadas, como Meyer *et al* (1992), Gresov e Stephens (1993) e Shin e Stulz (1998). Atividades de influência têm sido identificadas e analisadas em FOIs, e pouco tem sido escrito sobre esse assunto em organizações cujo usuário é dono, como as cooperativas agrícolas.

Vários os aspectos das regras afetam a oportunidade que os membros têm para despende recursos tentando alterar a distribuição das rendas. Para Milgrom e Roberts (1990a) pode-se identificar as possibilidades de busca de rendas com a análise das seguintes questões:

- a) As partes podem propor novas iniciativas a qualquer momento?
- b) As partes podem oferecer seus argumentos na forma que desejam?
- c) As partes podem apelar às decisões contrárias?
- d) Os tomadores de decisões são obrigados a responder a todas as iniciativas das partes?
- e) O escopo das ações que podem ser tomadas em resposta são relativamente amplas ou restritas pelos direitos de propriedade ou por alguma norma formal?

Quanto mais afirmativas forem as respostas a estas perguntas, mais oportunidades ou maiores incentivos para busca por rendas com custos incorridos. Portanto, os tipos de processos decisórios que possuem esta característica podem ser chamados de processos “mais abertos”.

Iliopoulos e Cook (1999) tratam empiricamente a questão da eficiência de alocação interna de recursos nas cooperativas agrícolas dos EUA, e argumentam que estas organizações incorrem custos de influência maiores que as organizações orientadas para investidores em função dos custos da relação agente-múltiplos principais e os interesses heterogêneos dos associados. Em função desse problema e dos canais abertos disponíveis para ambos, membros e funcionários, para influenciar o processo decisório, toda a decisão de alocação de

recursos que considera a distribuição de capital para os vários tipos de orçamentos (operações, recursos humanos) cria rendas/quase-rendas, especialmente quando os membros da cooperativa possuem interesses diversos. Associados perseguindo estes interesses individuais podem forçar os tomadores de decisão da firma a divergir de decisões de maximização da eficiência do negócio que iriam beneficiar os associados como um todo.

Estes custos são caracterizados no exemplo dado por Cook (1994):

“A característica de controle dos usuários (neste particular, o controle democrático) implica que, quando a estrutura do capital social é concentrada em um pequeno grupo de associados ativos (ou um pequeno grupo possui grande participação econômica em volume de transações), o poder de voto está distribuído entre um amplo espectro de associados pequenos e inativos. O grande montante de capital investido por alguns associados os torna relutantes em sair da cooperativa. E o grande volume de operações exercido por alguns associados, faz com que estes ameacem sair da cooperativa. Ambas as situações criam um poder de voz destes associados junto dos executivos, exercido por canais informais, que deve conflitar com a sinalização comunicada pela maioria em número nos canais formais”.

Silva (1994) mostra que existe, na maioria dos casos, ao menos um grande produtor na Diretoria Executiva ou no Conselho de Administração, e que “grandes cooperados” pressionam as cooperativas a adotarem medidas de seu interesse, alegando que caso contrário podem deixá-las. Outros grandes cooperados não participam efetivamente do conselho, pois seu custo de oportunidade é mais alto.

De forma contrária, Cook (1994) afirma que a difusão do poder político da gestão democrática, por consequência, possibilita que a maioria dos associados, que contribuem com apenas uma menor fração das operações e do capital, aprove políticas que exploram a minoria de grandes associados que detém a maior parte do capital. A expropriação dos grandes pelos pequenos é explorada por Olson (1965).

Benham e Keefer (1991) discutem o processo decisório em sociedades de propriedade coletiva, com foco de atenção nos custos que surgem em função da decisão coletiva levar a resultados instáveis. O trânsito contínuo entre alternativas representa a instabilidade política em uma organização qualquer, o que pode acontecer se os votantes têm interesse em mais de uma alternativa e são heterogêneos em suas preferências entre alternativas. Em cooperativas a heterogeneidade de interesses é maior que em FOIs, o que aumenta a probabilidade de que uma política acordada num determinado instante seja substituída num instante subsequente por uma alternativa concorrente. Portanto, mesmo que a cooperativa tenha benefícios de outras fontes, a maior instabilidade do processo decisório impõe tantos custos, que a cooperativa pode deixar de ser uma forma organizacional competitiva.

Para Russo *et al* (1999), em uma cooperativa, custos e benefícios poderiam ser alocados entre os grupos de acordo com uma multiplicidade de mecanismos: estabelecimento de preços aos produtos dos associados, oferecimento de serviços específicos, escolha de estratégias de capitalização. Dessa forma, a coalizão decide qual grupo deveria se beneficiar de rendas e qual grupo deveria arcar com os custos. Nesse contexto, a adoção das estratégias Pareto ineficientes é possível. Cada grupo decide a estratégia a apoiar, considerando não apenas os retornos totais, mas também a forma como os custos e benefícios são alocados. Investimentos com baixas taxas de retorno podem se tornar mais atrativos se for possível transferir uma fração suficiente dos custos para determinado grupo.

A estrutura de decisão da cooperativa estudada por Bijman, Hendrikse e Veerman (2000) opera em dois níveis: na sociedade cooperativa e no empreendimento. No empreendimento, a decisão é tomada pelos executivos, que são controlados pelos membros do conselho de administração da sociedade cooperativa, os quais, são eleitos por todos os associados. Quando uma decisão importante deve ser tomada será levada para a assembléia geral dos associados, que carrega dois tipos de custos:

- Os custos do processo decisório propriamente dito, como o da organização dos encontros, *lobbies*, cédulas aos membros do conselho;
- Os custos de se fazer decisões ineficientes que não otimizam a cooperativa como um todo, mas apenas um grupo limitado de associados. Neste caso o papel da homogeneidade é determinante.

Bijman, Hendrikse e Veerman (2000) afirmam que, apesar do processo democrático reduzir a chance de haver a escolha de um projeto de investimento “ruim”, a heterogeneidade de interesses eleva os custos da decisão, principalmente, se a distribuição de riqueza entre os membros for afetada. Pois, os membros tentarão influenciar o processo decisório para assegurar seus interesses privados. Tal fenômeno é mais comum em cooperativas grandes e diversificadas.

Para Gripsrud, Lenvik e Olsen (2001), uma vez que os associados possuem interesses conflitantes, as reuniões de associados serão uma arena para promover suas visões, forjar alianças e se engajar em ações políticas em geral. Nesses encontros, as decisões são tomadas e os representantes são eleitos para um nível mais alto. Uma parte significativa das atividades que os membros estão engajados dentro e fora dessas reuniões pode ser considerada como atividades de influência com custos de influência associados.

Para Nilsson e Petersen (2001), em cooperativas tradicionais dinamarquesas, o sistema de governança de decisão é feito por diferentes órgãos, como o conselho de administração e conselho de representação, que representam todos os associados por região. Quando a produção dos associados é diferenciada por sistemas de produção, os interesses entre os grupos variam de acordo com o produto, assim interesses de grupos informais surgem de membros em diferentes áreas geográficas o que implica em um processo decisório menos efetivo com a representação geográfica que é típica nos sistemas de governança das cooperativas tradicionais.

Zylbersztajn (1996) descreve problemas inerentes a governança corporativa:

“Ao nível da direção das cooperativas existe a tendência de grupos de poder se formarem em torno da diretoria, mantendo uma gestão pouco profissionalizada e altamente cercada de interesses.”

Para Borgen (2001 e 2002) a teoria de agência busca explicar que o associado racional não vai se engajar em um assunto no qual não pode ter impacto, pois seria mais provável o associado se engajar em questões ou organizações onde ele pode influenciar mais facilmente. Portanto, não seria surpresa encontrar membros apáticos⁴⁹ em cooperativas.

Iliopoulos e Cook (1999) afirmam que os executivos podem manter uma fração notável do patrimônio líquido em fundos de reserva indivisíveis para poder responder por interesses particulares de diferentes grupos de associados, especialmente em cooperativas com alta heterogeneidade de associados. Além disso, os membros do conselho de administração que representam diferentes subgrupos de associados podem concordar em apoiar uns aos outros (*logrolling*) quando seus interesses mais vitais não são contraditórios.

Volk (2000), afirma que as cooperativas possuem algumas normas informais implícitas que consideram a forma como os membros do conselho de administração são eleitos para garantir que determinados interesses sejam representados.

Nilsson e Petersen (2001) afirmam que o princípio de voto único é mantido nas cooperativas dinamarquesas, o que leva a soluções não ótimas, por causa do incentivo às ações sociais e políticas. Nessas cooperativas, o voto do associado

⁴⁹ Pelo fato do capital ser alocado em fundo indivisível, este está nas mãos de todos, ou seja, de propriedade coletiva e, portanto nas mãos de ninguém, inibe a eficiência da cooperativa e o tratamento justo entre os associados. O associado não tem controle sobre sua parte na propriedade do fundo indivisível. O problema de controle e decisão surge do fato de que na situação onde os membros são cada vez mais diversos e especializados, eles gradualmente perdem os interesses em temas estratégicos gerais. A diversidade e fragmentação devem inibir a participação ativa. Portanto, se certo grupo de membros está insatisfeito com o esforço da cooperativa em atender seus interesses em comparação com dos outros membros, seu engajamento e comprometimento com a cooperativa provavelmente diminuem (Borgen, 2001 e 2002).

elege um representante regional, cujo peso de voto no conselho é relacionado com o volume de produção da região que ele representa.

Iliopoulos e Cook (1999) enumeram fatores que criam os custos de influência:

a) heterogeneidade dos membros: em geral espera-se que maior quantidade de riqueza seja transferida em um quadro social heterogêneo, conseqüentemente, maiores custos de influência e conflitos entre os associados, todos traduzidos em maior ineficiência. Conforme o quadro social torna-se mais diverso, interesses variados e às vezes conflituosos devem ser servidos pela cooperativa. Os interesses antagônicos tendem a aumentar os conflitos entre os membros em função de distribuição⁵⁰ dos direitos sobre o resíduo da cooperativa. Os seguintes fatores podem mensurar o grau de heterogeneidade dos associados:

- i) Dispersão geográfica dos associados;
- ii) Número de diferentes *commodities* ou insumos produzidos ou comprados pelos associados;
- iii) Variância na idade dos associados: a maioria das cooperativas dinamarquesas tem mudado a característica do quadro social pela maior diversidade e diferenças entre valores entre gerações (Borgen, 2001 e 2002);
- iv) Variância no nível educacional dos associados;
- v) Diferenças entre membros em termos de tamanho da propriedade rural;
- vi) Porcentagem maior de renda proveniente de atividade não-rural de alguns associados;
- vii) Diferenças entre associados em termos de objetivos de negócios.

⁵⁰ Por exemplo: conforme a cooperativa absorve membros de regiões diferentes, as decisões levam em conta a distribuição dos custos da logística em transportes, em essência, decisões de redistribuição de riqueza que podem consumir grandes quantidades de recursos da cooperativa, dos associados, assim como de interessados na organização, que tentam capturar uma parte das rendas possível (Iliopoulos e Cook, 1999).

Gripsrud, Lenvik e Olsen (2001) testam os tipos de heterogeneidade que podem causar atividades de influência nas cooperativas agrícolas da Noruega, utilizando como unidade de análise os associados individualmente. Os associados se diferenciam em tamanho da propriedade rural (o que corresponde ao volume de produto), idade e educação (que se relaciona à percepção e atitude). Os autores citam trabalhos de Hakelius (1999), que mostra que o fator idade dos associados é determinante dos valores e opiniões nas cooperativas da Suécia, e de Gray e Kraenzle (1998), em que a fração de produto comercializado com a cooperativa em relação ao total produzido do associado é positivamente correlacionado com a participação dos encontros nas cooperativas de laticínios dos Estados Unidos.

Os resultados empíricos de Iliopoulos e Cook (1999) mostram que a variância no tamanho da propriedade rural dos associados é mais importante dimensão de heterogeneidade, cujos dados foram obtidos pelos questionários enviados para informantes-chave nas cooperativas agrícolas americanas, nos quais a unidade de análise utilizada é a organização.

O estudo de Gripsrud, Lenvik e Olsen (2001) relaciona diversas variáveis de heterogeneidade com a percepção do associado em relação a ser fácil ou difícil fazer seus pontos de vista serem ouvidos durante as decisões nas reuniões de associados. Os resultados indicam que são basicamente os fatores econômicos da heterogeneidade que são relacionados com a percepção de influência dos associados. As diferenças de idade não são correlacionadas, mas fatores como a proporção da renda proveniente da cooperativa ao produtor associado são correlacionadas com a percepção do associado do seu exercício de influência. Os tipos de produtos transacionados com a cooperativa também são determinantes.

Para Gripsrud, Lenvik e Olsen (2001), os dados empíricos utilizados no estudo não são ideais para medir os construtos envolvidos, pois a variável dependente é uma operacionalização fraca de atividade de

influência. A variável utilizada mede o produto da atividade de influência, e não a atividade propriamente dita. O produto pode ser o resultado de diferentes esforços individuais dos associados para influenciar e/ou diferentes desejos de ouvir a grupos em particular. Associados que são os maiores fornecedores da cooperativa são considerados os mais importantes a serem acomodados por outros membros, assim como pela administração.

Banerjee et al (2001) estudam a busca por rendas nas cooperativas de produção de açúcar na Índia, sendo que a heterogeneidade da propriedade de ativos afeta os direitos de controle de diferentes grupos de membros. As duas principais suposições são o tratamento não-diferenciado entre os associados (todos devem receber pelo mesmo preço da cana-de-açúcar) e os direitos de controle desproporcionais exercidos pelos associados mais ricos. Os associados maiores têm o poder de extrair uma parte do excedente, que do contrário poderia ir para os associados menores, mas não podem forçar estes a pagarem diretamente. Portanto, utilizam seu poder sobre a cooperativa, de forma que a transferência de rendas para os mais ricos é alcançada com a depressão dos preços pagos pelos produtos agrícolas fornecidos pelos associados abaixo do nível de eficiência, o que gera sobras que são retidas e desviadas.

Banerjee et al (2001) caracterizam o desvio das sobras retidas pelo padrão de operação em atividades não relacionadas, como operação de escolas, templos e hospitais, as quais são utilizadas para o grupo de controle extrair benefícios pecuniários e não-pecuniários, ao mesmo tempo que obtém aprovação social e proteção da lei. As evidências dão suporte à suposição de que a busca por rendas é um importante fenômeno presente nas cooperativas de produção de açúcar em Maharashtra, e conseqüentemente a heterogeneidade da propriedade de ativos tem uma implicação significativa sobre a eficiência.

b) Sistemas de *pool* de capital: em cooperativas de multi-propósito, ou diversificadas, que adotam um único *pool* de capital, o capital e a

capacidade de endividamento dos associados são colocados juntos. Isto resulta em capital de alguns membros sendo utilizado para subsidiar investimentos que não os beneficiam. É sugerido que o desejo dos associados de investir na cooperativa é diminuído conforme aumenta a porcentagem de capital dos associados em um único *pool*.

c) Tamanho do Conselho de Administração: membros do Conselho de Administração em cooperativas diversificadas com associados heterogêneos representam subgrupos de membros, que podem possuir interesses conflitantes. Mesmo sendo inflexíveis, os conselhos de administração com muitos membros são susceptíveis a maiores custos de influência conforme os associados tentam capturar o máximo possível de rendas redistribuídas, por meio da influência no conselho de administração. Conseqüentemente, a política organizacional é intensificada pela votação em sistema de maioria simples e pode consumir recursos conforme os associados individuais, ou coalizões de associados, batalham por rendas.

d) Direitos de propriedade claramente definidos: direitos de propriedade vagamente definidos na forma de não-transferibilidade e não-apreciabilidade de direitos ao resíduo são também fontes de custos de influência por seu potencial na redistribuição de riqueza entre associados. Os associados insatisfeitos com a cooperativa, geralmente, não podem vender seus direitos ao resíduo para outros membros ou a um terceiro e, portanto, não podem capturar o valor futuro do seu investimento. Conseqüentemente não tendo outro meio de receber os benefícios de suas ações, eles podem tentar influenciar o processo decisório da cooperativa para seu melhor interesse próprio.

Cooperativas bem sucedidas devem ter estruturas de governança que lidam com este problema de forma eficiente. Para Benham e Keefer (1991), existem três mecanismos pelos quais as organizações podem se adaptar para restringir a instabilidade política e promover resultados de processos decisórios que promovam a sobrevivência:

- a) Controle da agenda para restringir as opções dos votantes: pode ser feito por uma pessoa ou comitê. Em cooperativa, geralmente é papel do conselho de administração. Também se pode restringir a abrangência de votantes ou propositores de agenda, através do estatuto. O estatuto determina os procedimentos do processo decisório, restringe a expropriação dos menores pelos maiores e propositores de agenda, além de restringir, *ex ante*, as decisões que possam causar perdas à firma. Entretanto, o comportamento oportunista do propositor de agenda pode surgir, principalmente se for custoso para controlá-lo, o que pode tornar menos factível o controle de agenda.
- b) Homogeneidade de interesse dos votantes: se há maior homogeneidade e se há custos para propor agenda, os opositores de alguma decisão pouco têm a ganhar propondo uma alternativa apenas um pouco diferente. Portanto, quanto maior a homogeneidade, menor será o custo da decisão coletiva, pois menor a probabilidade de haver propostas conflituosas. Isto estimula a participação no investimento coletivo, e reduz os custos de fazer valer as normas, pois homogeneidade pode significar o sentimento de pertencer a um grupo, no qual, reputação e monitoramento são mais fáceis de funcionar. Entretanto, limitar o tipo de novos associados pode causar dificuldade de capitalização e escala de operação.
- c) Limitação do tamanho da firma: os propositores de agenda podem ser mais facilmente monitorados em organizações menores, pelo problema do carona no esforço de monitoramento, porém a limitação do tamanho da firma pode impedir que esta se mantenha competitiva.

Uma forma efetiva de controlar os custos de influência é limitar o fluxo de informação, para as partes não exercerem papel político de forma efetiva (Milgrom & Roberts, 1988), e ou limitar as tomadas de decisão da autoridade central, diminuindo as possibilidades de atendimento a interesses de grupos (Milgrom, 1988). Porém, para Milgrom & Roberts (1990a e 1992), a competição entre as partes envolvidas pode gerar informações valiosas para se buscar as opções para uma decisão eficiente, uma vez que as partes possam defender suas

posições. Se o tomador de decisão for incorruptível, um processo flexível de tomada de decisão possibilita uma decisão bem informada que aumenta a valor total a ser compartilhado. Abrindo-se a participação para os interessados na decisão aumenta os custos de influência, principalmente se a quantidade de riqueza a ser distribuída é grande.

Estes custos devem ser balanceados pelo aumento do volume de informações e análises que acompanha a maior participação. De forma normativa, deve-se buscar, portanto, balancear estes dois efeitos para que se tenha a decisão mais efetiva no mais baixo custo.

Apesar de que a organização pode definir políticas para aliviar custos de influência, às vezes, ao invés disso, vai preferir restringir as diferenças de interesses entre os tomadores de decisão e a organização, na tentativa de diminuir custos do problema de controle. A opção se mostra dependente da importância da decisão da organização e da redistribuição potencial de uma mudança no *status quo* (Iliopoulos e Cook, 1999).

Schaefer (1998) propõe um modelo que faz uma conexão entre a inércia estrutural das organizações e a indução às mudanças por crises. Nesse modelo, uma fonte de inércia é a relutância da organização em sofrer os custos de influência que a mudança causa. Os membros da organização se empenham em atividades de influência contra a mudança até o ponto em que os benefícios a serem obtidos são contrabalançados com os prejuízos de uma crise na organização em razão da inércia. Portanto, as crises diminuem as barreiras à mudança e o modelo explica porque as organizações resistem às mudanças até o ponto em que estão seriamente ameaçadas. Geralmente, as organizações buscam evitar os custos de influência antes da mudança, até o limite onde os retornos marginais das atividades de influência se igualam aos custos.

Nesta seção, foi observado que os custos de influência mostram-se relevantes quando tratados na organização cooperativa, e vários são os fatores que podem gerar tais custos. Relacionado as atividades de influência ao problema

do controle, quanto maior for a possibilidade da autoridade central divergir do interesse mais geral da organização, maior será o incentivo às atividades de influência, quando interesses divergentes existirem entre os membros da organização.

Uma hierarquia de decisões, na qual os mecanismos de controle dos custos de agência são ineficientes, pode favorecer as atividades de influência de grupos de interesse de menores custos de coordenação. Estes, por sua vez, podem conseguir uma alocação ineficiente que preferem e gerar incentivos para a manutenção desse tipo de hierarquia de decisões.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é delineada a pesquisa fazendo as interligações entre a questão da pesquisa, seus objetivos, a fundamentação teórica e proposições, variáveis, método de pesquisa de campo e análise dos dados.

3.1. Abordagem epistemológica

São formuladas proposições a partir da teoria estudada para se entender determinado fenômeno, portanto esta pesquisa aproxima-se mais da abordagem epistemológica hipotético-dedutiva.

Shrivastava (1987) classifica programas e tópicos de pesquisa, que para o foco deste estudo, são relevantes os tópicos como Processo de decisão estratégica e Conselhos de Administração, que incluem modelos de processos comportamentais e políticos. O autor utiliza critérios de avaliação do rigor e utilidade prática destes programas de pesquisa:

a) Rigor:

- i) *Adequação conceitual*: se o programa de pesquisa está bem fundamentado em uma disciplina-base e utiliza um corpo conceitual consistente com teorias existentes no campo;
- ii) *Rigor metodológico*: o programa utiliza métodos analíticos e dados quantitativos objetivos para examinar empiricamente as questões de pesquisa;
- iii) *Evidência empírica acumulada*: o programa de pesquisa tem gerado uma quantidade substancial de evidências empíricas que o sustente.

b) Utilidade Prática:

- i) *Significado*: a pesquisa é significativa, entendida e descreve adequadamente problemas estratégicos dos tomadores de decisão;
- ii) *Relevância dos objetivos*: contém indicadores de performance que são relevantes para os objetivos dos executivos;

- iii) *Validade operacional*: possui uma implicação clara nas ações que podem ser implementadas, utilizando as variáveis causais, utilizadas nos programas de pesquisa;
- iv) *Inovação*: transcende as soluções do “senso comum” e provê idéias não-óbvias para problemas práticos;
- v) *Custo da implementação*: as soluções sugeridas pela pesquisa são possíveis em termos de custo e tempo de implementação.

Shrivastava (1987) encontra que os tópicos e programas de pesquisa citados são de grande aplicação prática, mas com pouca ênfase no rigor. Em termos gerais, métodos de pesquisa variam de:

- a) *subjetivos*: orientados a técnicas de interpretação que utilizam dados qualitativos e descritivos, principalmente estudos de caso com inferências intuitivas; a
- b) *objetivos*: utilizam técnicas de modelagem matemática com dados quantitativos e inferências estatísticas. Entre estes dois extremos, há uma série de estudos com metodologias mistas, que incluem estudos comparativos de seções cruzadas, levantamentos (*surveys*) e análises de séries temporais.

“A subjetividade e a objetividade podem ambas ser rigorosas em seus métodos, porém a epistemologia positivista que sobressalta em maioria das pesquisas em negócios é a favor de metodologias mais objetivas, pois as considera mais rigorosas.” Shrivastava (1987)

Peterson (1997) discute a relevância do positivismo no estudo das organizações no *agribusiness*. Se existir uma estrutura teórica forte, o fenômeno for quantitativo e separável de seu contexto, e a estrutura for estável, a epistemologia positivista e seus métodos são apropriados, se não necessários. Particularmente, no *agribusiness*, em que problemas da gestão de uma organização não são temas quantificáveis, pois analisam-se transações

dinâmicas e não se pode pesquisar de forma separada de todo o contexto da negociação, o positivismo não é aplicável.

Pettigrew (1992) discute a realidade social como um processo⁵¹ dinâmico, criado por agentes humanos – individuais ou coletivos – por meio de suas ações, e a tensão entre as ações no contexto de estruturas como força motriz do processo. Resulta na qualidade dual das estruturas, tanto determinantes quanto determinadas, e na qualidade dual dos atores, tanto produtos quanto produtores. A análise de um processo único não ocorre num contexto hermético, mas ao lado de outros processos, e, portanto, há uma necessidade de se entender a rede de processos inter-relacionados, o que move o pesquisador para longe das teorias de causação individual em direção à teorização de uma constelação de forças que caracterizam o processo e talvez expliquem diferenças em seus produtos.

Porém, para muitos pesquisadores, este tipo de teorização holística é uma ambição raramente conquistada. Portanto, para a pesquisa em processo estratégico, Pettigrew (1992) sugere cinco suposições básicas internamente consistentes, para sustentar uma variação de estudos teóricos e empíricos, ao mesmo tempo, mantendo coerência na forma como um todo:

- a) Estuda-se o processo em vários níveis de análise (*embeddedness*): onde se inclui os contextos interno (ambiente estrutural, cultural e político) e externo (ambiente econômico, social, político, competitivo e setorial) da organização.
- b) Estuda-se o processo no passado, presente e futuro, com interconecção temporal;
- c) Estudam-se os mecanismos de relação entre contexto e ação;
- d) Buscam-se explicações holísticas e não-lineares do processo;
- e) Relaciona-se a análise do processo num contexto com a explicação de seus produtos.

⁵¹ Neste contexto, Pettigrew (1992) define processo como “lógica utilizada para explicar relações causais numa teoria variante”, ou “como uma categoria de conceitos que se referem a ações de indivíduos ou organizações”.

Elster (1989:3) explica o conceito de mecanismos causais. As ciências sociais, assim como outras ciências empíricas, explicam fatos e eventos: um fato é uma fotografia instantânea de um fluxo de eventos. Os eventos elementares são as ações dos indivíduos humanos que são encadeados e citados como causa dos fatos. A suposição de que dos fluxos de eventos são explicados cientificamente por dedução lógica, por meio das leis gerais e premissas, sofre uma objeção de que as leis gerais deveriam refletir correlações e não causalidade. Outra objeção é de que as leis gerais, genuinamente causais, devem ser antecipadas por outros mecanismos. Além disso, explicações causais devem ser distinguidas de previsões. Já os mecanismos, não são leis gerais, mas explicam uma lei geral. Esta pesquisa está focada nos mecanismos da relação de agência.

As pesquisas empíricas no campo da governança corporativa têm sido dedicadas em testar hipóteses construídas no contexto dos EUA, o que para Ravasi e Zattoni (2001:4) tem levado a estudos rigorosos conduzidos com grandes amostras. Porém, estes autores citam a meta-análise de Dalton *et al* (1998), indicando que esse caminho pode ter levado a resultados que possuem limitada generalização, pois o grande número de variáveis que afetam os processos de governança causa variação nos resultados entre os estudos.

Ravasi e Zattoni (2001:4) afirmam que a adoção de um método baseado no desenvolvimento dedutivo das hipóteses e verificações subsequentes, por meio de pesquisa correlacional, tem induzido a priorização da mensurabilidade das variáveis e da disponibilidade dos dados quantitativos, e a reduzir construtos complexos a simples medidas ou tipos, em função de se atender os preceitos do método da pesquisa. Assim, todo o excesso de rigor, parcimônia e simplicidade tem levado a uma tendência de simplificar o encadeamento causal que liga as estruturas de governança e a dinâmica da performance da organização e tem reduzido a habilidade do método de pesquisa para detectar a influência das variáveis não consideradas na fase de modelagem conceitual.

Forbes e Milliken (1999), McNulty e Pettigrew (1999:51), Pettigrew (1992a), argumentaram que se estudarmos os impactos da estrutura de propriedade na

dinâmica do conselho de administração e nas tomadas de decisões estratégicas apenas em termos quantitativos, pode-se negligenciar a influência das variáveis não mensuráveis quantitativamente, de natureza política, comportamental e cognitiva. A importância da utilização destas variáveis é enfatizada por Turnbull (2000)

Portanto, o entendimento dos mecanismos que relacionam o contexto, e a relação de agência no processo de decisão estratégica é imprescindível para se buscar anomalias nos paradigmas teóricos estabelecidos.

3.2. Modelo conceitual

De acordo com o problema de pesquisa, a pergunta a ser respondida é: Quais fatores influenciam a separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial tradicional complexa de propriedade dispersa?

Esta pergunta levou a pesquisa a ter o objetivo geral: Estudar os interesses dos proprietários que determinam a hierarquia de decisões estratégicas em uma cooperativa agroindustrial brasileira.

Portanto, o modelo conceitual dessa pesquisa é ilustrado na Figura 2, onde se pode notar que os grupos de interesses que emergem da estrutura de controle e heterogeneidade dos associados, que exercem atividades de influência, relaciona-se com a hierarquia de decisões estratégicas, considerando como parâmetros o porte da cooperativa, sua complexidade, dispersão da propriedade, os direitos de propriedade vagamente definidos e o ambiente institucional em que se insere.

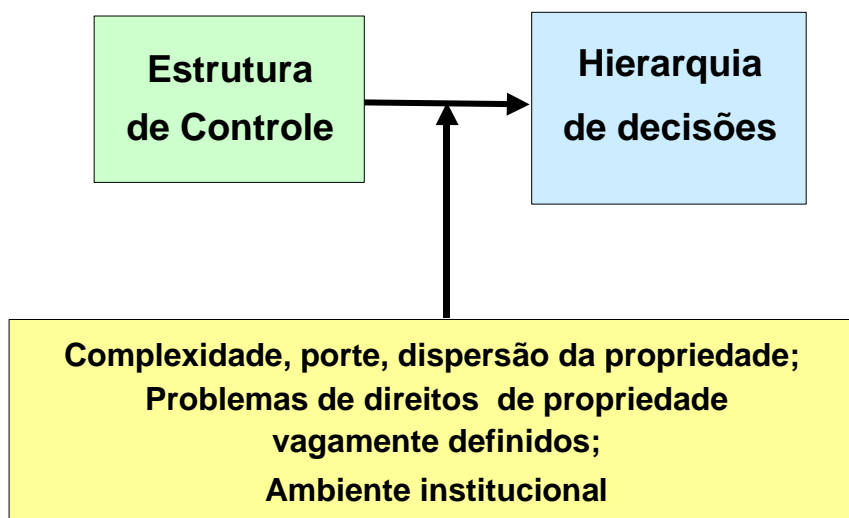


Figura 2: Modelo conceitual da pesquisa

3.3. Proposições

Nas cooperativas agroindustriais tradicionais complexas de propriedade dispersa, a configuração dos interesses dos dirigentes pode afetar o tipo de hierarquia de decisões adotada. Fatores que podem determinar a hierarquia das decisões são considerados nas proposições desse estudo:

P 1 - Os associados que participam da gestão da cooperativa agrícola percebem um potencial de controle quando as decisões administrativas e de controle são concentradas nos mesmos agentes da cooperativa.

P 2 – Os associados que participam de gestão da cooperativa agrícola se recusarem a fazer uma separação estrita entre as decisões de controle e as decisões administrativas, pois têm interesses alinhados com os da organização.

P 3 - Quando as decisões administrativas e de controle estão concentradas nos mesmos dirigentes da cooperativa agrícola há benefícios do controle maiores para os mesmos do que quando não estão.

Para que se possa dar sustentação a esse corolário, esta pesquisa se propôs a realizar um estudo empírico, no qual buscaram-se as evidências.

O objeto deste estudo é a cooperativa agroindustrial, e as unidades de análise são as transações na hierarquia de decisões estratégicas entre grupos de interesses de proprietários no controle.

Para que fique clara a forma de operacionalização da pesquisa em termos do atendimento dos objetivos específicos propostos, faz-se a interligação entre o ferramental teórico e os objetivos propostos.

O primeiro objetivo específico, (a) Descrever a hierarquia das decisões estratégicas na cooperativa agroindustrial: é atingido por meio da caracterização da forma como os contratos que definem os direitos de decisões estão especificados, caracterizando as instâncias de decisão, suas atribuições e procedimentos. Caracterizou-se os passos no processo decisório, exercidos pelos tomadores de decisão estratégica. Assumiu-se que os tomadores de decisão estratégica estudados são os membros do conselho de administração e o executivo principal.

O segundo objetivo específico, (b) Descrever a estrutura de controle e identificar os incentivos dos dirigentes: foi atingido por meio da análise da forma de composição dos órgãos de decisão e estratificação dos associados para caracterizar os incentivos de diferentes grupos.

O terceiro objetivo específico, (c) Relacionar os incentivos à hierarquia das decisões: foi atingido por meio da associação dos incentivos dos dirigentes para

explicar a hierarquia de decisões adotada, levando em conta a evolução do contexto da organização.

Para tanto, levantou-se indicadores que foram capturados por meio das variáveis descritas na seção 3.4.

3.4. Variáveis

a) Hierarquia de decisões estratégicas

A definição dos direitos formais ou informais de decisão determina a separação entre propriedade e controle, ou seja, o envolvimento do conselho nas fases do processo de decisão estratégica.

O envolvimento dos tomadores de decisões estratégicas, nas decisões administrativas e/ou de controle, caracteriza se há separação entre as funções de tomadores de risco residual e tomador de decisão estratégica. Para tanto, são caracterizadas a atuação efetiva dos tomadores de decisões estratégicas.

- i) Iniciação: geração de propostas para a utilização dos recursos e estruturação dos contratos;
- ii) Ratificação: escolha das iniciativas de decisão para serem implementadas;
- iii) Implementação: execução das decisões ratificadas;
- iv) Monitoramento: medida de performance das decisões dos agentes e implementação de recompensas.

Para cada um deles, a caracterização dos papéis, responsabilidades e atuação efetiva é dada por suas contribuições específicas nas atividades do conselho, além do tipo de responsabilidade alocada por contrato formal.

b) Estrutura de controle

A estrutura de controle caracteriza a composição dos órgãos de decisão, atividades de influência e estratificação de associados.

- i) Número de conselheiros: representa o tamanho do grupo em que ocorrem as decisões e implica em maior ou menor grau de influência individual e a possibilidade de representar um maior ou menor número de interesses distintos.
- ii) Relacionamento com executivos: reflete o grau de envolvimento dos dirigentes com os executivos;
- iii) As razões para sua inclusão na chapa de eleição do conselho: pode-se caracterizar o interesse individual, ou de grupos na sua representação;
- iv) Fração da participação econômica do conselho na cooperativa: pode-se caracterizar o interesse individual, ou corporativo no conselho;
- v) Comitê de associados: reflete a existência de um canal de comunicação formal com a diretoria e espaços de poder;
- vi) Atividades de influência
 - Participação social: reflete o nível de interesse do associado em relação à forma como as decisões estratégicas são tomadas, que é capturado pela intensidade de solicitações aos dirigentes;
 - Representantes de grupos: reflete a organização de grupos de interesse que delegam o direito de decisão sobre seus interesses;
 - Controle de agenda: reflete se os grupos podem propor a discussão de decisões a qualquer momento;
 - Normas de procedimentos: reflete a forma como as partes podem oferecer seus argumentos;
 - Recorrência: reflete se as partes podem apelar às decisões contrárias;

- *Feed back*: reflete se os tomadores de decisões respondem a todas as iniciativas das partes.
- vii) Estratificação dos grupos de associados: caracteriza a existência e o tamanho relativo dos grupos de interesse, seus custos de transação internos inerentes, recursos disponíveis e poder de barganha.
- Volume de transação do associado com a cooperativa: que reflete o poder de barganha do associado ou grupos de associados com a cooperativa;
 - Fração do capital social comprometido na cooperativa: reflete o interesse em políticas de restituição de capital e distribuição de sobras;
 - Concentração de grupos na utilização de determinados serviços: reflete o interesse em determinados investimentos, alocação do capital e risco;
 - Concentração geográfica: reflete o interesse sobre operações da cooperativa em determinada região.
 - Idade: reflete interesses em relação ao horizonte dos projetos de investimento e políticas de restituição de capital e distribuição de sobras;
 - Tamanho da propriedade rural: reflete o volume de recursos comprometidos com a atividade rural, que está associado a poder e influência no meio rural;
 - Fração da renda proveniente da atividade com cooperativa: reflete o nível de interesse pelas questões estratégicas da cooperativa;

3.5. Método

Segundo Marconi e Lakatos (2000),

“o método é o conjunto de atividades sistemáticas racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando os erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Neste estudo, de acordo com Marconi e Lakatos (2000), estamos tratando de variáveis assimétricas de associação entre uma disposição e uma resposta, pois a disposição é entendida não como uma condição ou estado específico do indivíduo, mas como uma tendência de agir de certa maneira, em determinadas circunstâncias. No modelo dedutivo, a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas, ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão que acarretam. Por outro lado, não é necessário que o princípio geral aduzido seja uma lei causal: a explicação de por que algo deve ser como é não está limitada a esse algo ser efeito de certas causas. O modelo dedutivo pode explicar, por exemplo, em termos de propósito, já que a necessidade de explicação é lógica, e não causal.

Portanto, esta pesquisa tem cunho primeiramente descritivo e posteriormente explicativo, dividindo-se em duas fases. A primeira fase busca levantar informações preliminares para criar uma visão geral das características da cooperativa, correspondendo ao cumprimento dos dois primeiros objetivos específicos (a e b). A segunda fase busca relações entre o comportamento no processo decisório, estrutura de governança e contexto, de forma que os padrões encontrados na primeira fase podem ser explicados nas análises das relações entre as variáveis, que passam a ter mais sustentação. Esta segunda fase corresponde ao cumprimento dos do últimos objetivos específicos (c).

Para Westgren e Zering (1998), a teoria de gestão empresarial é altamente pluralística e muito da literatura publicada no campo é dedicada para desenvolver

construtos comportamentais e codificá-los em teorias de comportamento administrativo. Como muitos desses construtos e teorias se relacionam ao nível do comportamento da organização e intra-organização, os estudos de casos têm sido muito utilizados para o desenvolvimento de teoria, pois permitem a investigação das respostas de indivíduos e grupos aos estímulos de decisão.

Green (1988) explora as percepções dos executivos-proprietários em relação a como a propriedade afeta suas motivações, valores e comportamentos. O autor argumenta que pesquisas quantitativas para determinar fatores da relação entre propriedade e controle com a performance podem incorrer problemas da direção causal. Porém, a típica objeção sobre utilização de percepções é de que as pessoas são limitadas e podem enviesar pelo interesse próprio. No entanto, tal objeção tende a ser mais paradigmática do que factual, pois não se pode saber se as distorções incorridas pela subjetividade dos entrevistados é maior ou menor que a distorção introduzida por suposições falsas e mensurações falhas dos métodos objetivos. Portanto, as percepções dos executivos são úteis, pois trazem mais ricas idéias que análises multivariadas, no processo no qual a propriedade faz parte da ação gerencial.

Para Westgren e Zering (1998), os estudos de casos sobre comportamento em empresas do sistema agroalimentar podem contribuir para o refinamento de teorias como de agente-principal, para posteriores trabalhos empíricos mais aprofundados, especialmente, análises quantitativas longitudinais e de seções cruzadas (*cross-sectional*). Da mesma forma, pode-se replicar estudos de casos em *cross-section*. Além disso, estudos de casos oferecem uma ferramenta única para a construção da teoria, examinando fenômenos que não são caracterizados nos métodos estatísticos tradicionais. Eventos raros e desenvolvimentos de narrativas originais são exemplos óbvios.

Segundo Pettigrew (1992), a vantagem do estudo de caso sobre outros métodos comparativos é a oportunidade de se explorar explicações holísticas dentro e entre os casos. Inclusive há escopo para se examinar processos causais diretamente olhando-os no seu contexto, pois a causação holística não é nem

linear nem singular, e também não cria uma teoria única, mas pode aproximar-se dela, com uma múltipla intersecção de condições que liga características do contexto e processo para certos resultados.

Ravasi e Zattoni (2001) utilizam estudos de casos comparativos sobre o papel do conselho de administração nos processos de decisões estratégicas relacionando com um contexto maior da estrutura de propriedade.

Segundo Lazzarini (1997), o principal problema associado ao estudo de casos para fins de pesquisa tem sido que o seu baixo rigor metodológico, o uso de dados de cunho mais qualitativo e o nível de profundidade da análise podem gerar fortes vieses, uma vez que a subjetividade do autor pode vir à tona, induzindo a perda de confiabilidade da pesquisa. Porém, não é um problema específico do método, pois este fato somente é crítico quando o pesquisador não tem habilidade suficiente para evitar os vieses potenciais, por exemplo:

- a) Quando o pesquisador é levado a proceder a generalizações que só poderiam ser feitas com bases estatísticas, uma vez que o método deve buscar fundamentalmente generalizações analíticas.
- b) Quando o pesquisador negligencia a aplicabilidade do método, o qual se encaixa melhor em situações em que o fenômeno é abrangente e complexo, nas quais o corpo teórico é insuficiente para se estabelecer relações causais e quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto sem a perda de utilidade da pesquisa.

Westgren e Zering (1998) distinguem fenômeno, como construto conceitual e teórico a ser estudado (por exemplo, o alinhamento de incentivos de partes contratuais), e contexto como a delimitação espacial, temporal, ou estrutural ao redor do fenômeno, portanto, o quanto o estudo pode ser generalizável está relacionado com as restrições do contexto.

Nesta pesquisa, o fenômeno é a influência da estrutura de controle na hierarquia de decisões estratégicas. Já o contexto deste estudo é a estrutura de

governança da cooperativa agrícola, o sistema agroindustrial em que está inserida e o ambiente institucional.

Para Westgren e Zering (1998), a escolha da unidade de análise para se estudar um único fenômeno ou vários fenômenos é crítica para o poder de explicação do estudo de caso. Em muitos estudos de caso, a rápida identificação de uma única unidade de análise é difícil. Yin (2001) classifica estudos de caso com unidades de análises múltiplas, como incorporado ou “*embedded*”. O poder de explicação do estudo de caso será aumentado se o comportamento da unidade de análise-foco for amarrado ao comportamento de uma unidade de análise de nível mais desagregado.

No presente trabalho, a unidade de análise-foco é o comportamento dos indivíduos no processo decisório, que está sendo associada à unidade de análise em nível mais desagregado, que é a estrutura de governança da cooperativa. Tal combinação é sugerida por Williamson (1996a: 235), quando se trata da análise da relação de agência e dos custos de transação, respectivamente.

Westgren e Zering (1998) afirmam que estudos de casos descrevem o arquétipo da forma organizacional, podem ser utilmente comparados com mais casos “únicos”, para explorar a generalização do fenômeno sendo estudado entre um espectro de contextos.

Para Dyer, Wilkins e Eisenhardt (1991) tanto casos múltiplos como caso único podem não ter qualquer efeito de construção de teorias, pois quanto mais contextos o pesquisador se depara, menos *insights* contextuais ele conseguirá comunicar. Além disso, quanto maior a preocupação em testar hipóteses, menor o aproveitamento do conteúdo contextual para a proposição de novas teorias.

Segundo Yin (2001), a lógica subjacente ao uso de estudo de caso é a generalização analítica. Portanto, nesse estudo, é feito um equilíbrio entre o foco analítico dos construtos e a contribuição do conteúdo contextual dentro do escopo do modelo conceitual proposto. Assim, considera-se que um aprofundamento

contextual em um único caso que atenda a delimitação da pergunta pode dar maior contribuição das relações lógicas contexto-construto, que é o objetivo do método, sem dispersar em diversos contextos a título de um vago ganho em consistência analítica.

3.5.1 Escolha do caso

Foi identificada uma cooperativa agroindustrial complexa, com propriedade dispersa, que contribuisse para maior consistência analítica da pesquisa. A cooperativa em questão possui características de grande porte e complexidade: diversificação e integrações verticais da produção com a industrialização e na produção de insumos, além de estar atuando em vários Estados.

Panzutti (1997), mostra com os dados do PDICOOP II⁵², de todas as DIRAs (Divisão Regional Agrícola) do Estado de São Paulo, não haver cooperativas comparáveis em complexidade dada pela a relação do faturamento, número de associados, ativos e integração vertical, sendo a única cooperativa singular que permanece com estas três características é a CAROL. A COONAI, por exemplo, não possui mais agroindústria, que foi integralizada na constituição da Cooperativa Central Leite Nilza.

Segundo o ranking das cooperativas, produzido pela FGV, Tabela 1, nos anos de 2000 e 2001, a CAROL posicionava-se entre 6º e 7º lugar entre as cooperativas agrícolas brasileiras, após ter estado em 10º lugar durante a década de 90. Não foi considerada a Coopersucar como um caso possível de ser estudado pelo seu quadro social atípico.

⁵² Instituto de Cooperativismo e Associativismo (1994)

Tabela 1 - Classificação das cooperativas agrícolas do Brasil.

Classificação		Cooperativa	UF
2000	2001		
1	1	Coop. Prods.Cana, Acúcar, Álcool Est. SP Ltda. - Copersucar ²	SP
2	2	Coop. Agropecuária Mourãoense Ltda. – Coamo	PR
3	3	Coop. Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais Ltda. - Itambé	MG
5	4	Coop. Central Oeste Catarinense Ltda. – Coopercentral	SC
4	5	Coop. Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda. - Cooxupé	MG
8	6	Coop. Central de Laticínios do Estado de São Paulo - CCL-SP	SP
6	7	Coop. dos Agricultores da Região de Orândia Ltda. - Carol	SP

Fonte: FGV-Dados - Ranking FGV 2000-2001

Portanto, não há outra cooperativa que ofereça tal condição de complexidade no Estado de São Paulo, no qual limitou-se a fazer a escolha do caso, em função de economia de recursos de deslocamento e facilidade de acesso a pessoas chave.

3.5.2 Coleta de dados

Para uma pesquisa empírica com um modelo conceitual com muitas variáveis qualitativas subjetivas, a literatura indica a pesquisa de campo qualitativa, com triangulação metodológica, pois, segundo Jones (1985), a triangulação de medição (ou operacionismo múltiplo) é o emprego de métodos diferentes para se encontrar evidências de uma mesma hipótese, para se tentar eliminar os erros que todos os métodos podem conter.

Ravasi e Zattoni (2001) coletaram as cópias dos estatutos e regimentos internos para se extrair as “regras do jogo” formais que delimitam a dinâmica do quadro diretivo e o processo decisório. Utilizaram também o histórico e os perfis das empresas para preparar entrevistas semi-estruturadas, com o intuito de coletar informações sobre as funções dos conselhos de administração e seus papéis no processo de decisão estratégica.

Ravasi e Zattoni (2001) utilizaram o método anteriormente utilizado por Eisenhardt, (1989), no qual em cada empresa foi solicitada ao entrevistado identificar a maior decisão que envolveu o conselho de administração e que pode

ser considerada representativa do processo usual pelo qual as decisões estratégicas são feitas. Entrevistaram pelo menos dois membros do conselho de administração, o presidente e o executivo principal de cada empresa, ao quais pediram para darem uma descrição breve sobre a empresa, a indústria e a estratégia competitiva. Na segunda parte de suas entrevistas, focaram-se na composição do conselho de administração e seu funcionamento, com perguntas específicas.

Outras técnicas de coleta de dados como a participação e observação em que o pesquisador imerge no cotidiano social da organização e que permite vivenciar uma realidade complexa de interações sociais (Marchall e Rossman, 1995) não foram utilizadas. Tal fato se deve a esta pesquisa analisa o processo de decisões estratégicas o que não é evento cotidiano, mas está registrado na memória dos participantes e nos documentos de arquivo.

Neste estudo, foram utilizadas várias fontes de evidências (Marchall e Rossman, 1995), que, segundo Yin (2001), têm grande relevância na validação das informações.

a) Documentação e registros em arquivos:

- i) Relatório anual: onde são encontradas informações sobre a situação da cooperativa, as principais mudanças, investimentos realizados, perspectivas futuras;
- ii) Estatuto social: onde são encontrados os termos contratuais que regem a cooperativa e definem as atribuições do conselho de administração, número de conselheiros, seus poderes e do executivo principal;
- iii) Regimento interno: onde são encontradas normas de procedimento que regulamentam as tomadas de decisões dos agentes decisórios relevantes;
- iv) Demonstrativos financeiros: de onde são retirados os indicadores de desempenho com perspectiva temporal;

- v) Atas de reuniões e assembléias: onde são registradas regularmente, todas as decisões estratégicas formalizadas e as argumentações de diretores, cooperados, assessores, executivos e consultores;
 - vi) Plano estratégico: onde estão formalizados os propósitos, objetivos e estratégias da organização, evidências de como foi procedida sua elaboração e de um instrumento de monitoramento;
 - vii) Boletins e revistas da cooperativa: onde consta a forma e o conteúdo do relacionamento formal da cooperativa com seus associados e a sociedade.
 - viii) Cadastro de associados: onde são registradas as informações dos associados, como idade, tamanho da propriedade, suas operações com a cooperativa, entre outras.
 - ix) Fontes secundárias de dados: estudos de casos anteriores nos quais se podem obter informações complementares ao contexto evolutivo.
- b) Entrevistas: abordando o processo de tomada de decisões estratégicas, foram realizadas com os membros do conselho de administração e com o executivo principal e os gerentes.

Quanto aos tópicos macros, que são detalhados no protocolo do estudo de caso, no Apêndice I:

- i) Entrevistas com membros do conselho de administração:
 - Identificação da decisão que envolveu o conselho de administração e que pode ser considerada representativa do processo usual pelo qual as decisões estratégicas são feitas;
 - Descrição como geralmente ocorrem as decisões nas reuniões do conselho em termos da estrutura da hierarquia de decisões;

- Relatar o processo de formação e alteração do conselho;
- Descrição da atuação dos conselheiros em termos de: competências, razões para sua inclusão no conselho, relacionamento com proprietários ou executivos, fração da participação econômica do conselho na cooperativa, participação em atividades/conselhos de outras empresas;
- Forma de controle de executivos e empresas controladas e coligadas;
- Incentivos de alinhamento de interesses;
- Benefícios que a sua função possibilita;
- Relatar a percepção em relação do poder do executivo principal, ou seja, a razão para dar suporte às decisões e argumentos do executivo principal;
- Descrição sobre possíveis conflitos gerados pela heterogeneidade de associados, existência de grupos de interesse, forma de monitoramento pelos cooperados, medidas de performance, existência de questionamentos em relação às decisões.

- ii) Entrevista com o executivo principal e gerentes: foram abordados os mesmos assuntos das entrevistas com os conselheiros.

Entrevistas qualitativas profundas são mais uma conversação do que evento formal com categorias de respostas predeterminadas. O pesquisador explora poucos tópicos gerais para ajudar a descobrir a perspectiva de significado do entrevistado, aceitando seu conteúdo e respeitando a forma como o entrevistado estrutura e delimita as respostas. No entanto, um grau de sistematização é necessário quando se tem múltiplos entrevistados (Marchall e Rossman, 1995).

Quanto mais entrevistados, maior a variedade de informação para a cobertura dos diferentes assuntos, e maior o tempo demandado para a análise. Técnicas de entrevista variam em termos de estrutura anterior e à latitude de

assuntos abordados com o entrevistado. Existem limitações em entrevistas que é o fator de cooperação na interação humana, uma vez que os entrevistados podem se sentir desconfortáveis e não desejosos em transmitir tudo o que o entrevistador deseja explorar. Neste estudo, tal barreira foi vencida com a análise prévia de documentos de arquivo, o que ajudou na estimulação à revelação dos assuntos (Marchall e Rossman, 1995).

São três tipos de entrevistas profundas: entrevista em conversação informal; entrevista de guia geral; entrevista aberta padrão. Além dessas classificações a entrevista pode ser classificada pelo propósito (Marchall e Rossman, 1995):

- Entrevista etnográfica: aborda elementos culturais como o significado da linguagem, dos comportamentos e dos eventos. Este tipo não foi utilizado por não ser o foco dessa pesquisa;
- Entrevista fenomenológica: analisa experiências para que possam ser relacionadas e depois identificada uma visão de mundo. Este tipo não foi utilizado por não se tratar do objetivo da pesquisa.
- Entrevista com grupo foco: trata-se de entrevista em grupo de pessoas sem familiaridade, que têm a oportunidade de refletir em grupo sobre o assunto. Possibilita grandes amostras e a identificação de tendências de opinião.. Não foi utilizado, pois não é o caso desta pesquisa.

Esta pesquisa utilizou-se da entrevista de elites (Marchall e Rossman, 1995), que se foca num tipo particular de entrevistado, considerado influenciador, proeminente e bem informado na organização. São escolhidos com base no seu conhecimento em áreas relevantes para a pesquisa. Estes entrevistados podem gerar informações valiosas pela sua posição social e visão geral da organização podendo relacionar com familiaridade assuntos legais, financeiros, políticos sobre o passado e sobre planos futuros sob uma perspectiva particular.

No entanto, esses entrevistados são mais difíceis de acessar, o que demanda indicação, recomendações, apresentação e uma instituição apoiadora.

Tais entrevistados geralmente se sentem restringidos pelas delimitações das perguntas e querem interagir com o entrevistador utilizando seu potencial imaginativo e abrangendo muitos assuntos. Exige grande habilidade do entrevistador e a demonstração de conhecimento profundo e preciso sobre o tópico em pauta, o que garante a qualidade da informação recebida. Esse público também pode contribuir na avaliação do processo da entrevista (Marchall e Rossman, 1995).

Foi realizado o pré-teste do questionário de entrevista com um diretor da cooperativa, na ocasião da solicitação para realização do estudo de caso, na entidade de representação OCESP. O encadeamento das perguntas e sua clareza foram ajustados, buscando evitar as incoerências das respostas por falta de entendimento das questões. Tal procedimento, segundo Silverman (1993), aumenta a confiabilidade.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos distintos em que se procederam as visitas à cooperativa. Na primeira série de visitas à cooperativa, os documentos de arquivo foram coletados e tratados, antes das entrevistas. Foram classificadas as evidências relevantes, por assunto, no banco de dados. Os dados constantes em registros digitais não estiveram disponíveis antes das entrevistas, uma vez que a cooperativa levaria muito tempo para providenciar os relatórios provenientes de dados antigos arquivados em fitas de *backups*.

Foram realizadas, ao todo, 12 entrevistas de 1 hora de duração cada, em média. Dos 6 gerentes, 5 foram entrevistados. Dos 12 diretores, foram entrevistados apenas os 6 diretores-executivos. O executivo principal é o superintendente que também foi entrevistado. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

3.5.3 Análise dos dados coletados

A análise dos dados foi procedida para se determinar os estados das variáveis do estudo, utilizando-se dos dados coletados nas diversas fontes de evidência.

Foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo (Marchall e Rossman, 1995), é o exame sistemático de formas de comunicação para identificar padrões objetivamente e uma descrição quantitativa do fenômeno. Essa técnica permite uma clareza e possibilidade de checagem dos fatos e do cuidado com que foi aplicada a análise.

Como a técnica de entrevista utilizada e os documentos de arquivos não permitiam que se obtivesse dados estritamente separados pelos assuntos do questionário, os dados tiveram de ser tratados. O material transcrito foi organizado por assunto, conforme o questionário do Apêndice I, para cada entrevistado, por meio da técnica de codificação. A codificação, segundo Coffey e Atkinson (1996), é o processo, no qual organiza-se dados qualitativos. Foram identificados os assuntos para cada parte do conteúdo, criando uma classificação sistemática sem uso de *software* especializado, porém utilizou-se planilha eletrônica apropriada.

Foram analisadas as entrevistas transcritas, atas de reunião do Conselho de Administração, atas de Assembléia Geral ordinária, relatórios Anuais da Diretoria, relatórios do Superintendente, relatórios de consultorias.

Foram comparadas as respostas entre entrevistados e as inconsistências entre evidências de documentos de arquivo e as entrevistas, foram questionadas para maior esclarecimento de sua inter-relação, criando maior confiabilidade (Silverman, 1993). Apenas foram consideradas para efeito de análise as evidências, nas quais houve consistência lógica na triangulação, o que não significa necessariamente a confirmação de um mesmo dado.

Com base na condição proposta por Fama, Jensen e Mecking, se algum membro do conselho ou o presidente eleito se envolvem nas funções de tomador de decisões administrativas, caracteriza-se que não há separação entre propriedade e controle. Caso contrário, há separação entre propriedade e controle. Portanto, foram analisadas as responsabilidades de decisões administrativas e de controle distribuídas entre os tomadores de decisão estratégica na alta administração, a saber: gerentes, superintendente, diretores-executivos, este último grupo inclui o Presidente e o Vice-presidente.

Os dados da estrutura de controle da cooperativa foram organizados e analisados para se proceder a inferência lógica sobre a existência dos interesses no processo de decisões estratégica, que poderiam caracterizar potencial de controle, benefícios de controle e alinhamento de interesses e sua relação com a hierarquia de decisões.

Para que se pudesse relacionar os interesses dos dirigentes com a hierarquia de decisões, ou seja, atingir o último objetivo específico proposto, foi utilizado o procedimento de análise da adequação ao padrão. Como não se tem padrões concorrentes, pois se faz um único estudo de caso e as variáveis dependentes são equivalentes, a não correspondência ao padrão pode levar a outras conclusões diferentes da proposição inicial.

3.5.4 Validade e Confiabilidade

Segundo Howard (1985:27), a validade deve incluir uma explicação de dois construtos, a pontuação verdadeira, ou seja, um valor hipotético que representa uma pontuação na totalidade, e o erro de medição, a saber, o grau no qual as medidas diferem da pontuação verdadeira em função da não-confiabilidade ou da confusão sistemática.

Yin (2001) detalha de forma pragmática o conceito:

- a) Validade do construto: estabelece se as medidas operacionais são corretas para os conceitos que estão sob estudo.

Neste estudo, utiliza-se fonte múltipla de evidências, estabelece-se seu encadeamento na coleta de dados e as transcrições das entrevistas não são revisadas pelos informantes para que não criassem viés nas respostas, após uma segunda reflexão sobre o conteúdo espontâneo.

- b) Validade interna: estabelece se são mostradas certas condições que levem a outras condições na relação causal, de forma diferenciada de relações espúrias, em estudos explanatórios ou causais, e não em estudos descritivos ou exploratórios.

Neste estudo, faz-se uma construção lógica da explanação na análise de dados, de forma que a refutabilidade das hipóteses serve como um suporte à maior validade interna (Silverman, 1993).

- c) Validade externa: estabelece o domínio no qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.

Este estudo não busca fazer inferência, mas fazer proposições e generalização analíticas.

Segundo Howard (1985:25), a confiabilidade em medições se refere à replicabilidade científica que provê estimativas de consistência interna das escalas de medidas. Yin (2001) diz que confiabilidade é “mostrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados”.

No presente estudo, a confiabilidade é dada pelas verificações em diferentes formas, ou seja, a triangulação no uso de diferentes fontes para o mesmo dado. Utiliza-se protocolo de estudo de caso e se desenvolve um banco de dados para o estudo, no que se refere à coleta de dados. A pesquisa utiliza variáveis com múltiplas formas de levantamento, de forma que se podem comparar as respostas encontradas e construir uma visão mais completa da variável e do fenômeno. Segundo Silverman (1993), as incoerências entre os dados também servem para construção da caracterização da interação entre os

agentes, portanto, não se deve considerar apenas os dados coincidentes, mas utilizar suas inconsistências como substrato de análise.

3.5.5. Limitações da Pesquisa

A pesquisa tem limitações inerentes a generalização dos resultados, uma vez que utiliza estudo de caso. As interpretações de conteúdo das entrevistas e documentos de arquivo pelo pesquisador podem ter gerado um viés, que pode não ter sido atenuado pela triangulação.

Na próxima seção, são apresentados os resultados por meio de um relatório de estruturas de construção de teorias, o qual Yin (2001) argumenta que se pode utilizar tanto se o estudo de caso trazer apenas proposições, quanto se trazer várias facetas de um argumento causal.

4. ESTUDO DO CASO - CAROL

Para o melhor entendimento do surgimento e trajetória da CAROL foi utilizada a periodização do estudo de caso da CAROL realizado por Panzutti (1997) que levou em consideração os fatores externos, no que diz respeito à política agrícola e os fatores internos da empresa, e relata o processo de crescimento e a importante atuação do Conselho de Administração nas tomadas de decisões estratégicas na CAROL. Também foi utilizado o estudo de caso realizado por Herrmann e Zylbersztajn (1999) que caracteriza desafios à CAROL em relação ao novo cenário do *agribusiness*. Tal referencial foi levado em consideração para maior consistência da contextualização da empresa em questão nesse estudo.

4.1. O sistema agroindustrial da soja

A estrutura industrial do SAG da soja⁵³ é extremamente concentrada, formada por grandes empresas nacionais integradas verticalmente, multinacionais, empresas de menor porte de capital nacional/regional, e cooperativas (Castro e Fonseca, 1995). A Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais - ABIOVE, possui 13 associados⁵⁴, que são responsáveis por cerca de 80% do processamento de soja e refino de óleo de soja, no Brasil. As quatro maiores empresas que operam no mercado de soja no Brasil são responsáveis por cerca de 44% da oferta de farelo e óleo bruto do país - Bunge, ADM, Cargill e Coinbra.

Os mecanismos de coordenação do SAG da soja instalados nas décadas de 70 e 80 foram profundamente alterados, com a abertura comercial, a redução de subsídios e as desregulamentações. A partir da segunda metade dos anos 90,

⁵³ Compõe a linha de produtos principais do sistema da soja: óleos vegetais e derivados da cadeia da soja; produção de grãos para exportação; óleo bruto e degomado; óleo refinado; farelo; armazenagem; transporte de cargas agrícolas e agroindustriais.

⁵⁴ ABC – INCO (Grupo Algar – Brasil); ADM (EUA); Baldo (Brasil); Bunge Alimentos (EUA); Caramuru (Brasil); Cargill (Brasil); Coinbra (Grupo Louis Dreyfus – França); COAMO (Brasil); Esteve (Brasil); Incopa (Brasil); GMT (Brasil); Óleos Menu (Brasil); Produtos Orlândia (Brasil).

houve uma reestruturação das empresas brasileiras com a venda de plantas industriais aos conglomerados multinacionais para fazer face às dificuldades de financiamento e/ou criar foco em negócios de valor adicionado, pois se consolidava um mercado para grandes multinacionais, exigindo requisitos de escala, tecnologia, financiamento e controle das redes de comercialização, inatingíveis para a maioria das empresas agroalimentares nacionais (Lazzarini e Nunes, 1998).

Foram duas estratégias que guiaram as aquisições e crescimento das empresas multinacionais no complexo da soja: i) liderança em custo no processamento e exportação de soja (ADM, Coinbra); ou ii) diferenciação em produtos (aditivos alimentícios, cosméticos, fármacos e químicos) de valor adicionado (Bunge, Cargill e Coinbra).

As empresas de médio porte limitaram sua produção a uma única planta de esmagamento ou refino, destinada ao mercado circunvizinho à unidade industrial, competindo por preços. Este tipo de estratégia é comum nas cooperativas que têm normalmente sua dinâmica estabelecida pela base agrícola de seus cooperados e, portanto, limitadas a um certo espaço de abrangência e à capacidade de produção de seus cooperados (Castro e Fonseca, 1995).

Desde os últimos anos da década de 1990, a infra-estrutura de transporte brasileira vem sendo profundamente transformada, com conseqüente barateamento dos custos dos fretes, impacto sobre a localização da produção de soja, retomada da ampliação das plantas industriais, melhorias na infra-estrutura de armazenagem, transporte fluvial, ferroviário⁵⁵ e terminais portuários (Lazzarini e Nunes, 1998).

A Tabela 2 mostra a distribuição da capacidade de processamento de soja no Brasil, em 2002, sendo a região sudeste ainda concentradora em capacidade, porém, vem perdendo participação para a região centro-oeste.

⁵⁵ O transporte ferroviário, em 2000, responde por 28% do escoamento da soja no Brasil. O transporte da soja por hidrovia corresponde a 5% do total escoado.

Tabela 2 - Capacidade de processamento de soja nos estados brasileiros, em 2002.

Estado	Tonelada/dia	%
Paraná (PR)	28.650	25,91
Rio Grande do Sul (RS)	20.150	18,23
Mato Grosso (MT)	14.500	13,12
São Paulo (SP)	12.950	11,71
Goiás (GO)	9.060	8,19
Mato Grosso do Sul (MS)	6.630	6,00
Minas Gerais (MG)	6.450	5,83
Outros	12.170	11,01
Brasil Total	110.560	100,00

Fonte: ABIOVE

As transações entre produtores e originadores⁵⁶ ou indústrias, são marcadas por elevadas incertezas associadas ao preenchimento da capacidade instalada, e pelo efeito da especificidade temporal e geográfica que acirram a competição pela aquisição do produto, por questões logísticas e fiscais. Embora ocorram também negociações via mercado *spot*, a conjunção destes fatores tem induzido a disseminação de contratos formais (estruturas de governança híbridas) entre produtores e os setores à montante (indústrias processadoras e originadores), em cada safra. Tal relação contratual apresenta-se bastante complexa, por englobar em uma só transação três aspectos distintos: a transferência física do produto, o financiamento (crédito) do fornecedor e o processo de transferência de riscos (Lazzarini e Nunes, 1998).

Portanto, a política de fornecimento de crédito ao produtor acaba tornando-se um diferencial a mais para garantir a compra da matéria-prima. Segundo Castro (1996) *apud* Lazzarini e Nunes (1998), o volume de recursos destinados a EGFs (Empréstimos do Governo Federal) para a cultura da soja reduziu-se em cerca de 83% no período 1980-90, demonstrando uma redução de disponibilidade de crédito para o segmento agrícola. Pouco a pouco, o segmento industrial foi

⁵⁶ Segundo Lazzarini e Nunes (1998), a atividade de “originação”, cujo nome é coloquialmente aplicado para designar a coordenação do suprimento e fomento da produção de matérias-primas, representa uma oportunidade efetiva de desenvolvimento de vantagens competitivas para empresas em contato íntimo com o setor produtivo.

assumindo o papel de agente financeiro para a produção, sem ter, contudo, as capacitações necessárias para tal e sem ter mecanismos de fazer valer tais contratos de entrega do produto.

No caso de indústrias de maior escala, as vendas de produtos para o mercado externo (*trading*) são, normalmente, conduzidas pela própria firma. Portanto, a atividade de *trading* concentra-se em poucos grandes agentes (Cargill, Bunge, Coinbra, ADM, etc.), que também estão presentes na atividade de esmagamento. Tal fato permite um maior aproveitamento das oportunidades de mercado, pois a maior escala de operação e liderança em custos, orientadas para *commodities* de mercado global, eleva o nível de especificidade dos ativos humanos e físicos necessários para potencializar as vendas externas, envolvendo elevada competência e infra-estrutura logística. Este aspecto, associado à elevada frequência das vendas e compras externas, acaba justificando a integração vertical nas transações de *trading*, havendo, portanto, relacionamento direto com o mercado internacional (Lazzarini e Nunes, 1998).

Outras processadoras de menor escala, entretanto, contam com o apoio de empresas especializadas na atividade de *trading*. O menor direcionamento dos ativos para a linha de liderança em custos e para fins de exportação determina uma menor especificidade dos mesmos. Este fato, associado à menor escala de operação destas empresas, acaba induzindo a transação no mercado, ou seja, tais empresas passam a contar com intermediários para as suas vendas externas. O surgimento de formas híbridas (como alianças ou contratos com compradores internacionais) é esperado em função de garantir melhores resultados para empresas processadoras e “originadores” locais e, para possibilitar uma posição mais sólida para empresas internacionais (Lazzarini e Nunes, 1998).

Paradoxalmente, cooperativas – por serem uma extensão do segmento produtivo – deveriam ter vantagens associadas a este aspecto, porém o ímpeto de avançar em estágios verticais do SAG e as ineficiências intrínsecas a muitas delas acabam resultando em certa perda de foco. A integração vertical entre o segmento industrial e a atividade de “originação” pode ser também explicada por questões de barganha. De fato, algumas cooperativas e *tradings* afirmam que a

permanência no estágio de esmagamento resulta mais da necessidade de garantir uma certa posição de barganha em um segmento cada vez mais concentrado, garantindo um canal de escoamento para seus produtos (Lazzarini e Nunes, 1998).

4.2. Descrição da empresa

As atividades desenvolvidas pela CAROL englobam a produção e fornecimento de sementes, serviços agrônômicos e veterinários, fornecimentos de implementos, máquinas e ferramentas, e principalmente fornecimento de insumos, captação e industrialização de grãos. A importância relativa de cada atividade no faturamento global da CAROL pode ser observada na Tabela 3.

Tabela 3 – Participação das atividades (%) no faturamento das atividades da CAROL, nos anos de 2001 e 2002.

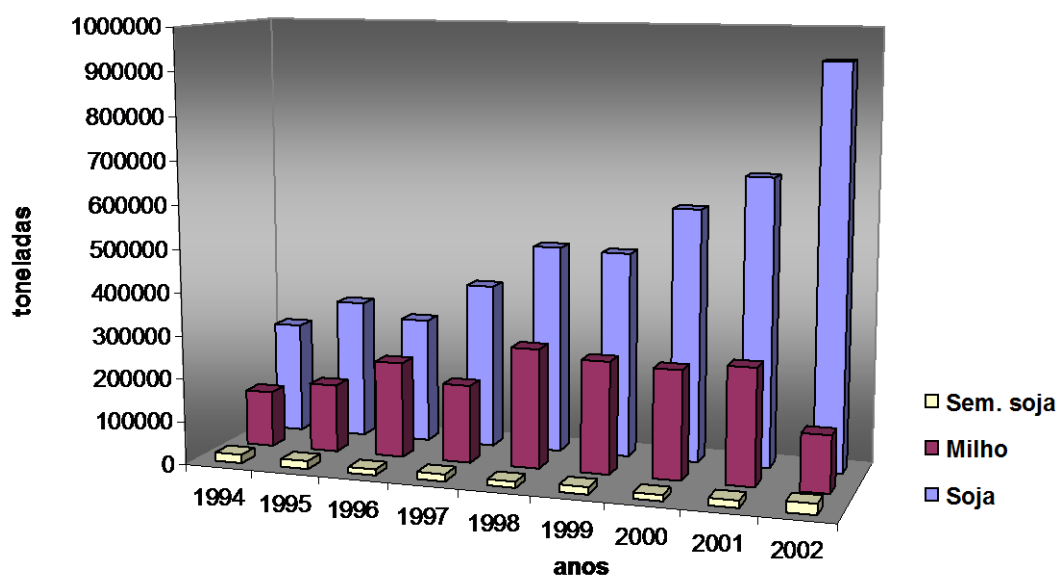
Atividades	2002	2001
	%	
Cereais (Soja milho e sorgo)	53,7	43,5
Industrialização (Óleo bruto, farelo integral e grão de soja desativada)	16,3	21,0
Insumos para agricultura	21,1	24,3
Mercadorias diversas	5,4	7,6
Sementes	2,1	2,0
Sal, suplementos minerais e sêmen	1,3	1,5
Serviços	0,0	0,2
Total	100,0	100,0

Fonte: Perfil Cadastral CAROL 2002 e 2003 – Auditoria Interna

Para operar estas atividades a estrutura organizacional da CAROL, que pode ser observada no organograma do Apêndice II, é multidivisional. A CAROL congrega mais de 2000 cooperados produtores, proprietários de um total de aproximadamente 1,1 milhão de hectares nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás, e também congrega 27 pontos de recebimento, com capacidade estática superior a 872 mil toneladas e capacidade dinâmica entre 1,5 a 2,5 milhões de toneladas.

A evolução da produção de grãos entregue na CAROL, de 1994 a 2002, pode ser observada no Gráfico 3, onde nota-se um aumento expressivo da entrega da soja, desproporcional em relação ao milho a partir de 2000.

Gráfico 3: Evolução de volumes de grãos recebidos pela CAROL de 1994 a 2002.



Fonte: CAROL

A participação da CAROL no mercado de originação de soja, na safra de 2000-2001, para diferentes estados, pode ser observada na Tabela 4.

Tabela 4 - Participação da CAROL na originação de soja por Estado, na safra 2000-2001.

	%
Goiás	2,3
São Paulo	17,2
Minas Gerais	23,8
Brasil	1,8

Fonte: Perfil Cadastral CAROL 2002 – Auditoria Interna

O transbordo de grãos tem sido uma atividade da cooperativa que investiu em 4 desvios ferroviários em São Paulo, 2 em Minas Gerais e 1 em Goiás. A CAROL estabeleceu uma aliança estratégica com a Multigrain e com a Companhia Vale do Rio Doce com o objetivo de utilizar a malha ferroviária da

CVRD para transportar grãos até o Terminal Portuário de Tubarão em Vitória/ES, e exportar grãos e obter linhas de crédito por meio da Multigrain.

A CAROL tem uma capacidade de esmagamento de soja de 5,8 % (750 t/dia) em relação à capacidade total de 11,7 % (12.950 t/dia), presente no estado de São Paulo, e de 0,67 % do processamento nacional (110.560 t/dia), em 2002.

As fontes de financiamento utilizadas para os cooperados produtores da CAROL são 70 % provenientes dos clientes exportadores, 20 %, dos bancos e 10 %, do capital de giro próprio da cooperativa.

A CAROL desenvolve sementes de soja em parceria com diversas organizações públicas e privadas de pesquisa agropecuária, tais como:

- Monsoy Ltda.;
- Embrapa – EPAMIG - Fundação Triângulo;
- Embrapa/Soja - Fundação Meridional;
- IAC – FUNDEPAG;
- COODETEC;
- Embrapa – Agência rural – CTPA;
- Embrapa – UNIPASTO.

As transações da CAROL, no sistema agroindustrial da soja, podem ser observadas, na Figura 3. A CAROL compra insumos agrícolas financiados em grande parte pelos fornecedores (T_1) no mercado, e tem participação numa cooperativa central de fornecedora de fertilizantes (T_2). A CAROL distribui os insumos e repassa os financiamentos a seus cooperados (T_2) que investiram na cooperativa e recebem as sobras das operações. Diversos clientes no mercado da CAROL também são concorrentes e/ou fornecedores com alto poder de barganha (T_3). Parte do escoamento de grãos é realizado por meio de uma aliança estratégica, constituída pela compra de direitos sobre um contrato de longo prazo, para transporte de grãos com a Multigrain (*trading*).

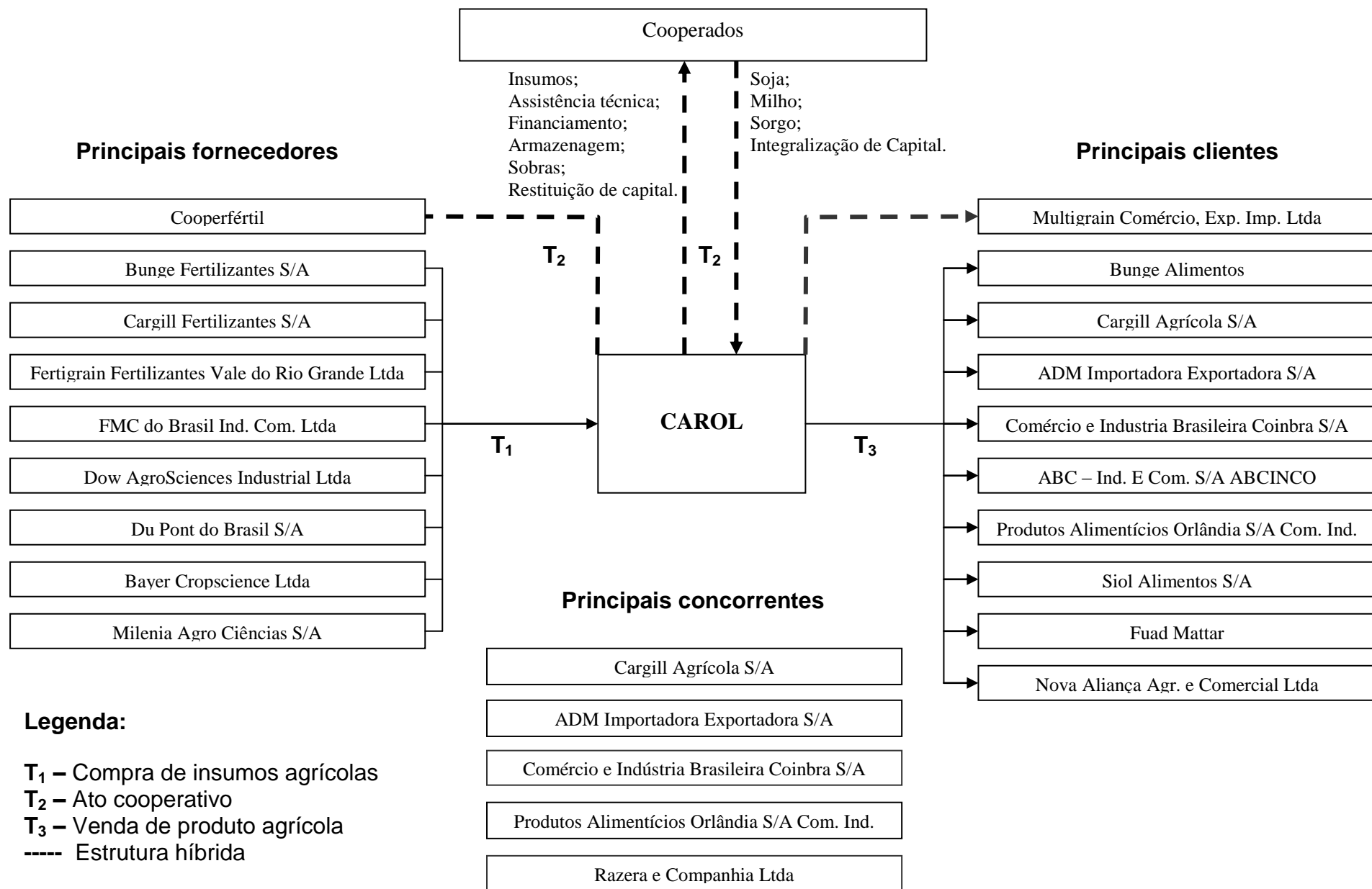


Figura 3: Posicionamento estratégico da CAROL no sistema agroindustrial da soja.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. Histórico da CAROL

No início do século XX, as regiões de Ribeirão Preto e Campinas eram as maiores produtoras de café onde se concentrava a infra-estrutura para a atividade agrícola. A crise de 1929 veio dar lugar a um processo de diversificação muito intenso, iniciando-se com o algodão, e posteriormente, somente após a década de 50, com a rápida expansão da cana-de-açúcar, laranja e soja. A modernização da agricultura, com a intensificação do uso de insumos e máquinas agrícolas foi uma modificação muito intensa, partindo-se para uma produção capital intensiva.

As estruturas que davam suporte à produção agrícola até a década de 50 eram as Casa Comissárias de Café, que forneciam crédito para os agricultores.

Com o desenvolvimento tecnológico da correção do solo e para a utilização de insumos agrícolas modernos, houve maior demanda por insumos agrícolas e assistência técnica. Porém, o fornecimento de insumos agrícolas era concentrado e existia assimetria de informação nesse mercado, o que colocava os produtores rurais em grande desvantagem.

A CAROL foi idealizada, primeiramente com o intuito de fazer compras de insumos em comum, como pôde ser evidenciado na entrevista com seu idealizador e fundador:

“O principal fator que fez nos juntar para fazer uma cooperativa foi exatamente nos defender das diferenças dos preços oferecidos, pelos fertilizantes químico-minerais que nós passamos a usar na cultura de algodão. Então, tinham preços diferentes, prazos diferentes, conforme a malha fundiária, conforme o conhecimento do cidadão etc. Então pretendíamos fazer compra em comum.” Geraldo Diniz Junqueira – Diretor Vice Presidente.

4.3.1. Crescimento e complexidade

Com o objetivo de fazer uma periodização da evolução da CAROL, de acordo Panzutti (1997:100), que escolhe marcos internos da CAROL por representarem momentos importantes no crescimento das suas operações, ocasiões em que passa a atuar em patamares cada vez mais complexos, este

trabalho apóia-se na mesma periodização, porém adicionando um último período até o momento desta pesquisa. Portanto, os períodos definidos por Panzuti (1997) serão adotados para caracterizar o histórico de aumento da complexidade da CAROL.

1963 - 1972 Implantação: fundação e crescimento horizontal no fornecimento de insumos. Nessa primeira fase, Panzutti (1997) relata que a cooperativa empenhou-se na solução de problemas de aquisição, financiamento, transporte e distribuição de insumos. Chegou a 465 agricultores associados, distribuídos em 28 municípios.

Considerando que houve uma maior facilidade de crescimento para a CAROL na fase do crescimento horizontal, tal a demanda pelos serviços que oferecia e o acesso ao crédito subsidiado via cooperativa, o empreendedorismo do Conselho de Administração e seu sucesso foram facilitados por essa conjuntura de fatores.

1972 – 1982 Consolidação comercial e ingresso na agroindustrialização: crescimento horizontal com o início do processo de comercialização e com a expansão de pontos de captação de grãos. Nessa fase, a cooperativa esteve empenhada na comercialização e exportação. Como a intervenção governamental tanto no mercado interno da soja quanto na exportação e industrialização, a opção de industrializar mostrou-se mais promissora, pois havia mais incentivos governamentais às indústrias, na visão do Conselho de Administração da CAROL. A cooperativa procurou contemplar quatro atividades: Comercialização de grãos, Setor de insumos, Setor de serviços (agronomia, veterinária) e o Setor industrial. Inicia-se a industrialização da produção de soja com a compra e reforma da fábrica de óleo de soja bruto.

1982 – 1993 Diversificação: inicia-se um intenso processo de diversificação com novos serviços financeiros, Credicarol, e seguros, Seguros Carol,

laboratórios clínico-veterinários, processamento de fertilizantes, Cooperfertil, supermercados, desenvolvimento de sementes Dinamilho, e a *trading* Eximcoop, adotando a estratégia de aquisições e participação acionária. Estas subsidiárias seriam uma estratégia de obtenção de recursos.

O maior escopo de atividades, num ambiente mais complexo, exigiu da diretoria uma participação mais intensa, de forma que se criou uma diretoria executiva com 6 diretores cooperados remunerados.

Porém, assim como apontado por Herrmann e Zylbersztajn (1999), o cenário dos anos 90 foi bem diferente, com a ausência do crédito subsidiado, câmbio sobrevalorizado, impacto do calote da soja verde, grande capacidade de esmagamento ociosa, no complexo agroindustrial da soja, e os associados endividados. Em fim, era um grande desafio à CAROL, que buscava recursos através do RECOOP para investimento, para aumentar a sua capacidade instalada.

O expediente de capitalização através da destinação de sobras para o Fundo de Reserva persistiu por 30 anos, segundo Panzutti (1997), como uma estratégia de autofinanciamento. Tal forma de capitalização continuou a principal forma de crescimento.

No entanto, os desafios apontados por Herrmann e Zylbersztajn (1999) referentes ao ambiente mais complexo e mais competitivo foram importantes fatores, que associados às dificuldades de controle das empresas coligadas e insustentabilidade de atividades não relacionadas como os supermercados, criaram a necessidade de uma reestruturação do grupo CAROL.

1993-2003 Reestruturação: diversos investimentos como a Dinamilho e Eximcoop, foram alienados. Houve também uma reestruturação interna, com alienação da Divisão de Supermercados, em 1996, e a redução do quadro de funcionários em quase 50%. Nesse período, a CAROL focou-

se no crescimento horizontal em direção à região norte com absorção de novos associados, ampliando sua área de atuação para os Estados de Minas Gerais e Goiás, além de São Paulo. Buscaram, também, alternativas de escoamento de grãos via ferroviária com o estabelecimento de uma aliança estratégica com a CVRD e de exportação e financiamento com a Multigrain.

4.3.2. O desafio do crescimento

A CAROL se diferencia de cooperativas que buscam atender todas necessidades dos associados, sejam econômicas ou sociais. Tal característica e o foco principal na soja permitiram à CAROL diminuir significativamente os custos de influência. No entanto, é importante mencionar que não se pode confundir uma boa política voltada para a participação com custos de influência.

A gestão da CAROL tem uma visão clara de auto-financiamento e investimentos que possibilitam à cooperativa estar preparada para flutuações do mercado. O resultado que se espera alcançar é que os associados tenham uma sustentação de suas atividades por meio da cooperativa, sem depender exclusivamente de empresas não cooperativas que podem agir de forma oportunista. A visão estratégica da cooperativa pode ser bem observada nesse relato em entrevista:

“Existem cooperativas que administram preocupadas em fazer distribuição de sobras no fim do ano, como no Paraná, existem algumas cooperativas que trabalham desse jeito. Outras, trabalham extremamente preocupadas em trazer benefícios sociais para seus cooperados, através de, sei lá, de reuniões, de benefícios sociais mesmo: sedes, clubes. Outras cooperativas trabalham com a preocupação de investir com capital próprio para não usar recursos de bancos, então o que é: pega as sobras e reinveste. E outras, procuram mesclar a coisa. Então a CAROL está muito mais dentro dessas que procuram investir os recursos no crescimento dela mesmo de forma a dar sustentação ao cooperado. A grande visão nossa é o seguinte: nós não somos obrigados a ter o melhor preço. Nós somos obrigados a ter capacidade para receber o produto do cooperado e viabilizar o cooperado para que ele possa ter ganhos no negócio dele. Ele se juntou nessa cooperativa para ganhar no negócio dele. Não é para ganhar na cooperativa.”

Tradicionalmente, tem sido visto que os preços da soja ao produtor são ditados no comércio internacional, portanto, cabe à cooperativa buscar adicionar valor a essa *commodity*, além de reduzir o custo de produção dos seus

associados com a assistência agrônômica. Não faz parte do escopo desse trabalho, mas cabe aqui a questão de se a CAROL poderá sustentar sua estrutura de industrialização associada, ao mesmo tempo, com a estratégia de investimento em comercialização e logística de distribuição.

A estratégia de crescimento horizontal com o investimento em logística de distribuição de insumos e escoamento de grãos parece ser conflitante com a diversificação da linha de produtos de valor adicionado, pela necessidade do investimento na indústria de processamento de soja. Ganhos em escala no esmagamento e refino parecem ser o desafio permanente às cooperativas tradicionais, em função de suas restrições atuais de financiamento.

Porém, é importante lembrar que a evolução do *agribusiness*, no Brasil e no mundo, com o fenômeno da industrialização da agricultura (Fulton, 1999 e Zylbersztajn, 2003) implica em relações entre produtor e indústria, que tendem a ser muito mais coordenadas por contratos, do que pelo mercado. Portanto, esta é uma grande oportunidade que as cooperativas agropecuárias têm que se atentar e, portanto devem buscar estreitar suas relações com seus associados, reduzindo assim, a incerteza quanto ao comportamento dos associados em relação aos investimentos feitos ou a serem feitos.

A CAROL, voltada para uma nova região, baseando sua relação com o associado em comprometer-se que se façam valer, relacionados aos mecanismos de crédito para custeio agrícola, tem conseguido sobreviver.

No entanto, o crescimento, a diversificação de atividades e o investimento em empresas cooperativas e não-cooperativas foram os caminhos adotados pela CAROL, na tentativa de diminuir os custos de transação. Em busca de uma maior integração vertical para obter fontes de financiamento, canais de comercialização e fornecimento de insumos, a CAROL deparou-se com custos de agência relevantes.

Mudanças na forma de atuação do Conselho de Administração ocorreram, na tentativa de reduzir tais custos de agência. No entanto, a hierarquia de decisões resultante dessa mudança não garantiu um efetivo controle dos custos de agência, uma vez que não permitiu a especialização nas decisões de controle e administrativas. Diversas razões para a manutenção desse tipo de hierarquia de decisões são apontadas neste estudo de caso.

O maior distanciamento da diretoria em relação aos associados, em função da maior área de atuação e maior número de cooperados, traz desafios à estabilidade política que, no passado, permitiu a permanência no controle do mesmo corpo diretivo na CAROL, mesmo em épocas de dificuldades. Algumas estratégias são iniciadas para contornar a situação.

4.4. Os órgãos de decisão

4.4.1. Conselho de Administração

Inicialmente o Conselho de Administração da CAROL era formado por três diretores: Diretor Presidente, Diretor Tesoureiro e Diretor Secretário. A gestão era caracterizada pela ação empreendedora do Presidente fundador, com apoio administrativo dos outros Diretores a escriturários.

“Em princípio, sempre foi uma sociedade cooperativa, mas eminentemente Presidencialista. A princípio, nenhum de nós tinha um conhecimento, melhor de administração... Era o intuitivo mesmo que nos levou. O Presidente sempre teve o apoio do Diretor Tesoureiro, e o Secretário que eram figuras mais instruídas. Fomos nos organizando e o resultado do trabalho era tão importante que o apoio que nós tivemos de todas as assembléias, que nós só distribuimos o retorno do resultado nos anos que a Diretoria achou que podia dar. Do contrário, sempre podia vir em todas as Assembléias Ordinárias, no fim de ano, que a nossa sugestão da Diretoria para a destinação do resultado era ser empregado em investimentos.”

O Conselho de Administração da CAROL é formado por 12 membros cooperados, dos quais, 6 são Diretores-conselheiros e 6 são Diretores-executivos.

Os conselheiros não recebem salários, apenas recebem os honorários pela participação em reuniões.

Todos os membros do Conselho de Administração se reúnem uma vez por mês. Esta reunião é freqüentemente chamada de “Reunião Plena”, na CAROL.

As decisões, quando são conflitantes, ou polêmicas, são tomadas em processo de escolha por votação, na forma um membro – um voto de igual valor. No caso de empate, o voto do Presidente é o que determina o resultado da votação. Como o conselho é formado por número par de membros, sendo que está dividido por dois grupos com características distintas: Diretores Conselheiros e Diretores-executivos, se houver discordância definida entre esses dois grupos, a Diretoria-executiva terá poder de decisão assegurado nesse processo de votação.

O processo de votação e decisão, apesar de ser registrado em ata, é sigiloso a respeito dos votos da cada membro do Conselho, de forma que os cooperados não ficam sabendo quem foi a favor ou contra uma determinada decisão.

“As decisões são tomadas na Reunião Plena, na Diretoria Plena. As grandes decisões: o Porto de Vitória, a compra de um silo, isso tudo é tomado na Diretoria. Mas a Cooperativa, nesse grande período que eu estou aqui, esse monte de anos que eu estou aqui, a decisão é tomada pelos 12. Eu já fui voto vencido. Mas da porta pra fora, eu não vou lá e digo assim para o cooperado que eu votei a favor e a Diretoria votou contra. Eu digo a Diretoria resolveu. Essa foi uma decisão da Diretoria. Se eu perdi ou se eu ganhei meu ponto de vista, eu acato a decisão da Diretoria. A Diretoria que decidiu isso e está Decidido e acabou, entendeu? Então as decisões são tomadas dessa maneira. Sempre guardado o sigilo de quem votou contra ou votou a favor. Isso aí é uma coisa que é importante. Não existe aqui na cooperativa nesses anos todos que eu estou aqui não existe aquilo do sujeito sair lá fora e falar para o cooperado: ‘- Não, eu votei a favor, mas os Diretores votaram contra’”

Porém, não há muita discordância nas reuniões do Conselho de Administração, pois as alternativas de decisões são direcionadas previamente pela Diretoria-executiva, ou seja, o Conselho, na maioria das vezes, só formaliza as decisões que já são tomadas pela Diretoria-executiva.

“Raramente há uma contrariedade. Eu consegui que o Presidente fizesse uma súmula dos trabalhos dele durante o mês. Mas não é uma coisa completa. Os nossos Diretores que não têm função executiva precisavam ser minuciosamente informados.”

Ou seja, mesmo que os membros do Conselho que não são executivos, não concordarem com alguma decisão apresentada pela Diretoria-executiva, não têm como estes Conselheiros ganharem uma votação em conjunto contra a os membros executivos.

“Corporativismo é uma coisa fantástica. Eu acho que até os Diretores fazem corporativismo. Cada um tem seus anseios aqui, entendeu? Então isso tem que ser vencido de qualquer forma. Se não, aqueles que são competentes, mas não tem o atrevimento de jogar para cima aquilo que pensam, são sufocados. Então você pode estar perdendo, realmente, vocações esplêndidas.”

Segundo o processo de distribuição dos cargos no Conselho, e segundo o processo usual de decisão apontado, poucos são os incentivos dos Conselheiros não executivos para contrariarem a Diretoria-executiva, se os conselheiros almejam os cargos remunerados distribuídos pelo Diretor-presidente. Essa se torna uma base de poder relevante para a diretoria executiva.

Assim, o papel destes Diretores-conselheiros não executivos parece estar informalmente definido como proteção aos interesses dos cooperados, ou como auxílio na formação da estratégia. Porém, uma vez que necessitariam de uma acumulada experiência para poder contribuir tanto na avaliação das alternativas de decisão, quanto no monitoramento, esse papel passe a ser, na prática, delegado à Diretoria-executiva.

“As grandes decisões são tomadas na executiva e leva-se na plena mais para formalizar.”

“As grandes decisões vão sendo consolidadas desde os Gerentes e Diretoria-executiva, e por último vai para o Conselho de Administração já bem direcionada.”

4.4.2. Diretoria-executiva

A Diretoria Executiva é formada pelo Diretor-presidente, Diretor-vice-presidente, Diretor-executivo de Insumos, Diretor-executivo de Lojas e

Agropecuária, Diretor-executivo Financeiro, Diretor-executivo Comercial e Industrial, e Diretor-executivo Administrativo e Financeiro.

A Diretoria-executiva recebe uma remuneração, cujo total é aprovado pela Assembléia Geral de Associados. A remuneração individual de cada Diretor-executivo é fixada pelo Diretor-presidente.

As funções da Diretoria-executiva estão relacionadas ao acompanhamento das atividades da Divisão. Porém, as decisões são tomadas em conjunto com o Gerente, o qual está subordinado ao Diretor.

“Teoricamente a diretoria não entra no operacional, a Diretoria fica no estratégico. Mas como nós atuamos em 5 segmentos diferentes, então temos um Diretor, praticamente, em cada área.”

A Diretoria Executiva se reúne uma vez por semana com o Superintendente e os Gerentes da cooperativa. A reunião dura de 2 a 3 horas, na qual todos colocam suas dificuldades e necessidades.

4.4.3. Superintendência

Há um executivo contratado, que também é cooperado, que está subordinado ao Conselho de Administração. O Superintendente coordena a ação dos Gerentes e auxilia os Diretores-executivos nas suas atividades do dia-a-dia.

4.4.4. Gerência

Para cada Divisão há um gerente responsável. Gerente da Divisão de Finanças, Gerente da Divisão de Administração, Gerente da Divisão de Informática, Gerente da Divisão de Comercialização de Cereais, Gerente da Divisão de Industrialização e Armazenagem, Gerente da Divisão de Insumos, Gerente da Divisão de Lojas, Gerente da Divisão de Pecuária.

Os Gerentes são responsáveis pela Divisão como um todo, porém tomam as Decisões consultando o Superintendente e o diretor executivo relacionado à sua Divisão.

4.5. A hierarquia do processo decisório

4.5.1. Iniciação das decisões estratégicas

As iniciações das decisões são feitas pelos Gerentes que apresentam tanto ao Superintendente quanto ao Diretor-executivo, os quais levam para a avaliação e aprovação, na reunião da Diretoria-executiva. Esta faz a avaliação e contribui no refinamento das alternativas.

“Mas essas indicações são feitas normalmente pelos gerentes: ‘- Olha, nós temos um ponto estratégico em São Joaquim, e nós precisamos comprar esse terreno. O terreno está à venda pelo BANESPA’. Ele leva ao Superintendente, e ele normalmente fala isso na reunião da Executiva. O Superintendente já sabe disso. Aí está bom, ‘- Então vamos comprar. Quem conhece alguém que possa tratar? - Ah, eu conheço, então eu vou lá semana que vem’. Marco com o cara, vou lá e acerto, está entendendo?”

“Então quando isso é levado para o Conselho, ou mesmo quando é levado para a Diretoria-executiva, a gerência já está com as análises feitas, as situações, os pontos positivos, pontos negativos. Isso, normalmente, está mesmo a cargo da Gerência, do segundo escalão, que está muito ligado à Diretoria. Normalmente é o Superintendente que leva as decisões, essa tomada, lá para o Conselho.”

Porém, ocorre de os Diretores elaborarem alternativas de decisões e solicitarem aos Gerentes a elaboração de estudos de viabilidade dessas alternativas.

“As alternativas são montadas pelos próprios Diretores-executivos.”

“O papel do diretor-executivo é avaliar as propostas, às quais seu questionamento contribui. Às vezes, eles já trazem suas propostas para serem implementadas. A análise é normalmente técnica, mas ocorrem também decisões políticas.”

4.5.2. Implementação das decisões estratégicas

O Superintendente é o responsável pela implementação das decisões do Conselho de Administração junto com os Diretores-executivos, o que é realizado por meio da coordenação das atividades dos Gerentes das Divisões.

“O superintendente junto com a Diretoria Executiva.”

“O superintendente é o responsável, mas a interligação das divisões não é o superintendente que faz, na realidade, pois tudo é discutido na reunião, e portanto, é um papel da própria Diretoria-executiva”

4.5.3. Decisões de ratificação

As informações passadas para os membros não executivos do Conselho de Administração, mesmo que sejam suficientes e claras, os Conselheiros-não executivos não têm experiência executiva e não têm as mesmas condições para analisá-las, que os Diretores-executivos têm.

“Eu acho que até... o nosso meio, tem baixa escolaridade. Por melhor que você escolha o Conselho Diretor, é gente que trabalha, que conhece bem seu ofício, conhece bem a parte operacional da sua lavoura, mas buscar uma coisa assim mais moderna, ele não tem essa preocupação. Aceitam o que a Diretoria falar ali.”

4.5.4. Monitoramento

A matriz complexa para análise da performance da cooperativa possui indicadores que medem a satisfação do associado em relação aos produtos e serviços da cooperativa.

“Se sua prestação de serviço está fraca, o produtor pára de entregar para a cooperativa, é natural. E ao mesmo tempo, para agradar esses produtores estivermos exagerando nos preços, você sente o reflexo no resultado da cooperativa.”

Porém, o cooperado não pode receber de volta o investimento, já realizado na cooperativa e contabilizado em fundos indivisíveis, na forma de recurso financeiro líquido. Portanto, pouco benefício o cooperado tem em monitorar mais

de perto a gestão financeira da cooperativa e as decisões estratégicas que vão refletir no resultado financeiro no longo prazo.

Neste tipo de relação contratual, determinada pela vaga definição dos direitos de propriedade, o papel do associado de ter a liberdade de usufruir os serviços da cooperativa quando lhe convier, passa a representar um poder de saída, quando o valor que a cooperativa representa em termos de poder de mercado, qualidade de produtos e serviços, etc. não satisfaz o cooperado em comparação com outras fontes alternativas.

Neste contexto, passa a ser mais importante para o cooperado, que o papel do Conselho de Administração seja garantir que o valor da cooperativa seja refletido ao cooperado, com maior ênfase no presente do que na valoração no futuro, o que é acentuado pelo problema do horizonte de tempo que o associado espera transacionar com a cooperativa.

Portanto, os membros não executivos do Conselho de Administração são demandados muito mais nas solicitações em relação às questões operacionais do que em relação a questões estratégicas da cooperativa.

O controle dos executivos é exercido pela Diretoria-executiva com o acompanhamento da performance das Divisões. No entanto, a performance das Divisões é determinada em grande parte pela interdependência entre as Divisões, nas atividades de aquisição de insumos, venda de insumos, captação de grãos, armazenagem, industrialização e comercialização. Adicionalmente, as atividades do Conselho de Administração, implicam em prover recursos críticos à organização, em cada exercício, como, por exemplo, buscar financiamentos, e que, portanto, também influenciam na performance das divisões.

“Eu sou cobrado pelo resultado da minha divisão. Mas a performance de uma divisão é muito relacionada às outras divisões e ao papel do Conselho na busca dos financiamentos. Assim, fica difícil identificar uma falha numa unidade específica. Mas quando o superintendente toma uma decisão de alocação de recurso que compromete uma determinada divisão, isso fica bem formalizado. Se não houvesse esse papel do Superintendente, as áreas ficariam barganhando por recursos. Ele decidiu está decidido. Mas a performance da divisão é medida em termos do cumprimento do planejamento

orçamentário. Se nós vemos que há algum problema, seja em função de um outro problema de outra divisão, por exemplo, se a área de insumos não conseguir amarrar o cooperado para entregar o grão para nós, isso fica bem formalizado. Temos um sistema de banco interno para empréstimos de recursos entre as divisões, que é administrado pelo financeiro. Mas o Conselho também observa se estamos gerando benefícios aos cooperados.”

Não há uma cobrança de resultados da implementação em cima exclusivamente dos executivos contratados, pois os Diretores-executivos se comprometem nas decisões do dia-a-dia das divisões, além de participarem na elaboração de alternativas de decisões.

“A responsabilidade fica mais em cima de quem resolveu assumir. Porque as responsabilidades, de um modo geral, elas são... ..como a tomada de decisão já é via Conselho, vamos dizer assim, então a responsabilidade acaba sendo... ..não existe uma preocupação de determinar de quem é a culpa ou de quem é o resultado. Existe uma cultura, na CAROL, que faz com que tanto resultados positivos quanto resultados negativos, eles são compartilhados por esse grupo que toma as decisões que são Gerentes e Diretores-executivos.”

No entanto, há um sistema de incentivo mencionado pelos Diretores-executivos chamado de gratificação aos Gerentes, no final do ano.

“Não eu acho que em nosso período, no período em que estou aqui, nunca teve uma decisão a ponto de ter que substituir gerente. Mas de certa forma nós já tivemos uma situação em que ficou demonstrado que a cooperativa não estava satisfeita com o desempenho de determinada divisão. Isso foi demonstrado, pois, não demos a gratificação a ele, mas substituir não. Não demos a gratificação para o gerente no final do ano. Dentro da área de supermercado, a própria Diretoria percebendo o problema dos supermercados, nós simplesmente fechamos o supermercado. Porque percebemos que dentro do nosso quadro, não só fora do quadro, mas como o supermercado não era foco nosso, e o investimento para que nós tocássemos, ou seja, chegou a ponto que o próprio gerente pediu demissão e saiu da empresa, vendo que nós estávamos cobrando um resultado dele que ele não podia dar.”

Ou seja, está evidente de que existem ferramentas de monitoramento do desempenho dos executivos da CAROL disponíveis as Conselho de Administração, e que de certa forma, são utilizadas pela Diretoria-executiva para estimular os Gerentes. Alguns entrevistados afirmam ter havido troca de Gerentes em função da performance, porém, os principais gerentes permanecem por longos períodos, 20,6 anos em média, o que pode ser verificado na Tabela 5.

Tabela 5 - Tempo de permanência atual de Gerentes e do Executivo Principal até o ano de 2003.

Cargo	Anos
Superintendente	31
Gerente de Industrialização e Armazenagem	28
Gerente da Divisão de Lojas	28
Gerente Administrativo	25
Gerente de Insumos	11
Gerente de Informática	11
Média	22,3

Fonte: CAROL

4.5.5. O controle das empresas coligadas e controladas

A CAROL tinha participação em diversas iniciativas empresariais fora da cooperativa. Na Figura 4, pode-se observar a evolução em participações e controle de empresas pela CAROL.

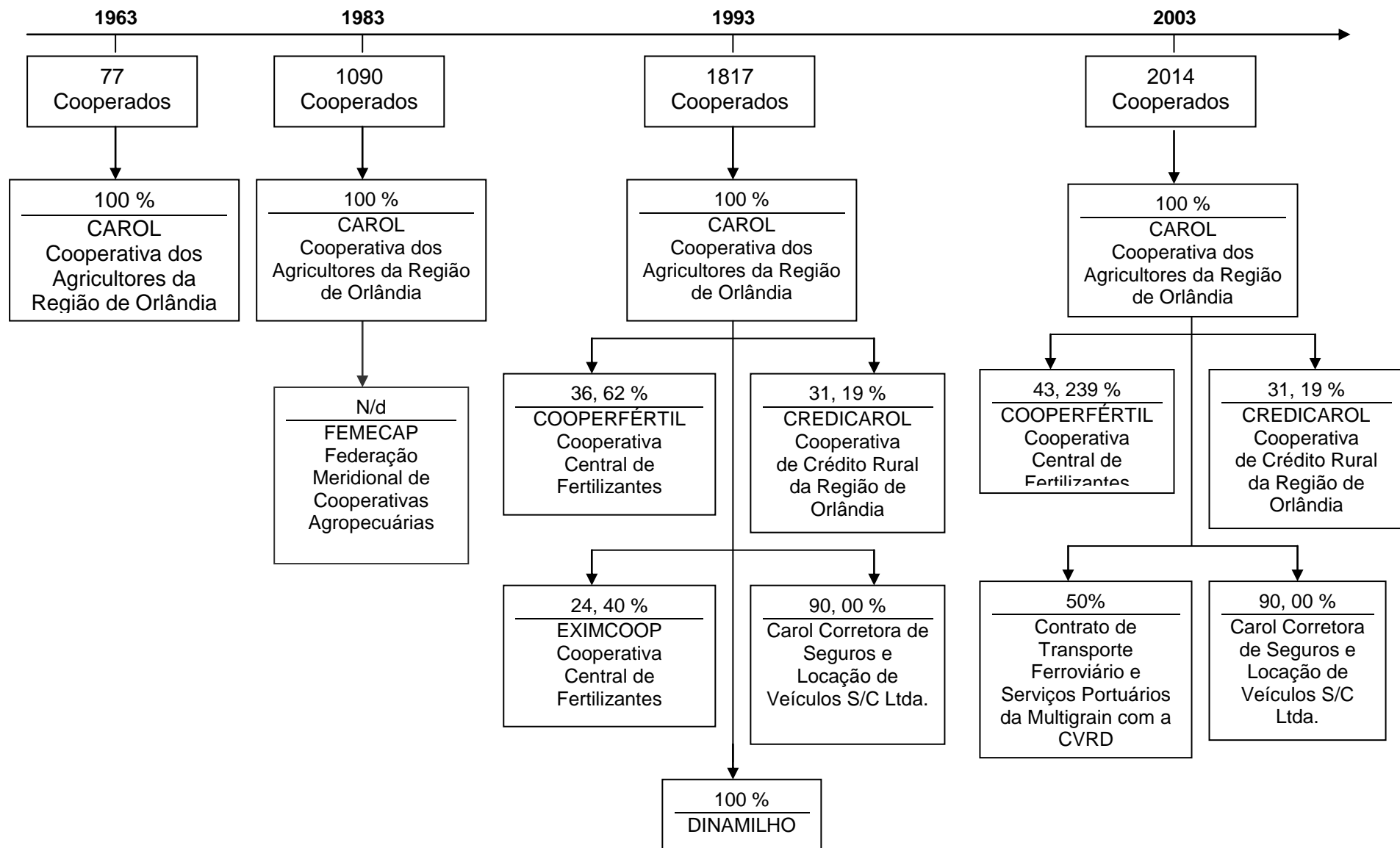


Figura 4: Evolução das Participações e Controle de empresas da CAROL

Fonte: Elaborado pelo autor - Dados CAROL.

Na Tabela 6, observa-se a composição do investimento e importância relativa da Dinamilho nos investimentos da CAROL.

Tabela 6 - Composição do Investimento em 1992

Investimento	%
Dinamilho-Carol Produtos Agrícolas Ltda	86,60
FEMECAP – Federação Meridional de Cooperativas Agropecuárias	9,06
BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo	2,55
EXIMCOOP - Exportadora e Importadora das Cooperativas Brasileiras	1,27
Outros (11 cooperativas, Carol Seguros e Eletrobrás)	0,51
Total	100,00

Fonte: Demonstrações contábeis 1992 - CAROL

Na Tabela 7, observa-se a composição do investimento e importância relativa da Cooperfertil e do contrato Multigrain/CVRD nos investimentos da CAROL.

Tabela 7 - Composição do Investimento em 2002

Investimento	%
Cooperfertil - Cooperativa Central de Fertilizantes	52,98
Contrato Multigrain Armazéns Gerais SCP com a CVRD	38,77
Credicarol - Cooperativa de Crédito Rural da Região de Orlândia	6,09
Carol Corretora de Seguros e Locação de Veículos Ltda	2,02
Participação em outras sociedades	0,13
Total	100,00

Fonte: Demonstrações contábeis RA 021/03 - CAROL

Segundo Herrmann e Zylbersztajn (1999), o faturamento da CAROL, somado ao das suas empresas controladas e coligadas, totalizou R\$ 1,1 bilhão em 1997, assim distribuídos: Eximcoop, R\$ 861 milhões; Carol, R\$ 219 milhões; Cooperfertil, R\$ 24 milhões; Credicarol R\$ 1,4 milhão e Carol Corretora R\$ 354 mil.

Nas empresas coligadas e controladas pela CAROL, existe a participação dos Diretores da CAROL, nos Conselhos de Administração.

“Nós temos lá executivos contratados. Mas nós colocamos diretores da CAROL no Conselho de Administração.”

Quando questionado a respeito da forma profissional de controle dos executivos das empresas coligadas e controladas, percebe-se uma grande dificuldade de controlar os executivos nessas empresas.

“Foi exatamente essa visão que eu acho que muitas vezes faltou para ter gente preparada para estar nesses conselhos.”

Em relação à estratégias que direcionam a ação da administração das empresas coligas e controladas da CAROL, Panzutti (1997:160) transcreve a afirmação:

“...no sistema capitalista forte onde o capitalismo é selvagem você precisa se proteger em determinadas coisas e uma das fontes de proteção de qualquer empresário é o lucro. Nós procuramos realmente o lucro nessas empresas Eximcoop, Dinamilho, para depois incorporar ao patrimônio da cooperativa onde você distribuía esses lucros na proporcionalidade de cada um junto à CAROL. A tendência é procurar fazer os serviços essenciais para os cooperados e através das empresas procuramos captar recursos para melhorar esses serviços. Principalmente num período de crédito escasso... uma das estratégias a longo prazo seria essa...”

Essa visão de benefícios aos cooperados foi confirmada neste estudo de forma que fica caracterizada a mesma estratégia de administração, naquelas iniciativas.

“Nós fomos lá porque? Porque nós vimos nessas empresas o benefício para o nosso cooperado, para a cooperativa como um todo, essa era a razão da gente entrar na atividade. Depois nós íamos ver se realmente... porque essa vantagem para o cooperado você consegue medir, vamos dizer, não contabilmente.”

a) Eximcoop:

Segundo dados do demonstrativo de resultados apresentado no estudo de caso de Herrmann e Zylbersztajn (1999), no biênio de 1996 e 1997, o faturamento da Eximcoop tinha uma razão média de 3,6 vezes do faturamento da CAROL. Iniciaram-se atividades com filiais no exterior, e como a CAROL era sua avalista, a Eximcoop tornou-se um negócio de alto risco. Em 1998, a CAROL chegou a deter 59,14 % das ações da Eximcoop, depois de ter comprado a participação da Cotia.

“Detemos 55,74 % de seu capital acionário, por conseguinte, somos seu maior avalista” “O volume de transação é altíssimo entre a compra e venda de produtos no mercado físico e a compra e venda de performance no mercado, além de vultosas aplicações financeiras. Há que se considerar também o aspecto da prática do hedge, além da especulação constante que se pratica” “O faturamento na empresa Eximcoop e suas subsidiárias no exterior (Curaçao e Rotterdam) chega a alcançar a cifra surpreendente de 353 milhões de dólares. Aconselho a retirarmo-nos dessa sociedade através da venda total ou parcial (+ de 50 %) de nossas ações, por considerar o

excessivo risco a que estamos sujeitos” “...e também afirmo que temos deficiência de pessoal especializado em nossos quadros, o que nos impede de efetuar uma fiscalização mais profissional, rigorosa e atuante, que merece a empresa em destaque.” ATA DA REUNIÃO DE DIRETORIA de 02 de agosto de 1995 – Relatório. Reflexões e sugestões – Carol e controladas e coligadas

Finalmente, em 1999, o controle da Eximcoop foi vendido para o grupo japonês Itochu⁵⁷, que posteriormente, a levou à falência, criando uma disputa judicial, quando a CAROL passa a requerer ressarcimento em função dos prejuízos causados nas operações avalizadas.

“O Presidente da Eximcoop era o Presidente da CAROL. Foi nas nossas mãos que nós decidimos que precisávamos vender nossas ações. Daí para frente a responsabilidade da concordata e da falência era do Grupo Itochu. Mas, na verdade, nós nos metemos, nesse caso específico, num caso de incompetência para administrar.” “Mas eu acho que estávamos sendo até, de uma certa forma, iludidos pelos executivos profissionais, que tinham comissão pelos resultados, e então eu acho que nos deram alguns balanços que não refletiam a realidade e que não mereceram comissão. Então, aí é preciso confessar, eu acho que talvez seja o único fracasso, realmente, das administrações da CAROL, desde o ano de 1963. Foi na administração de uma coligada. Nós não fizemos o que tínhamos sempre feito invariavelmente. Ou nós entendíamos, ou contratávamos assessoria que realmente entendia. Nós precisávamos mandar lá alguém de competência. E esses executivos que estavam lá exorbitaram.”

b) Dinamilho-Carol:

Para Panzutti (1997:122), a aquisição da Dinamilho, que foi motivo de várias reuniões do Conselho de Administração, em 1990, se constituía numa das mais importantes decisões até então enfrentadas pela Diretoria: “Se a CAROL quisesse tornar-se produtora de sementes de milho, o investimento em questão abria a oportunidade única de fazê-lo, já que dificilmente poderia novamente encontrar um programa de pesquisa já desenvolvido.”

“Bom, na Dinamilho eu fui para a Presidência, e levei meu filho que é formado na FGV, e levei o Rubens Ferracioli que era funcionário aqui da CAROL, e aí a administração nossa era constante. Lá não houve falha.”

Segundo Panzutti (1997:123),

⁵⁷ Um grupo com faturamento de US\$ 150 bilhões anuais. O acordo de acionistas previa que o valor pago fosse capitalizado na própria Eximcoop, por um prazo de 5 anos.

“todos concordaram ser um negócio de risco a questão da aquisição requereria mais discussão a respeito do mercado, pois a CAROL estava contando somente com o “seu” mercado, que na época demandava cerca de 90 mil sacas, se todos comprassem da CAROL. A CAROL tinha pontos de revenda e produzia sementes de soja, forrageira e trigo de qualidade e a marca CAROL se impôs no mercado”.

Panzutti (1997:160) afirma que essa estratégia de participação atende de um lado à demanda de seus associados que cada vez aumentam a entrega de milho e de outro lado o mercado em geral. Significa uma nova estratégia de não incorporação, tendência que se consolidava, na região sul do País, para manter a empresa controlada, com o objetivo de repassar os lucros dessas empresas aos seus associados através da assistência agrônômica, veterinária, financiamento e comercialização.

Porém com um novo cenário, com a entrada de concorrentes com grande aporte de capital, tornou-se difícil a operação da Dinamilho-Carol.

“Hoje nós estamos na mão das multinacionais, quer dizer, isso é uma das grandes preocupações que a CAROL teve. Foi ter na mão a semente de milho.”

“Nós aumentamos bem a produção e a venda dos nossos produtos. Aí o que nós não suportamos foi a concorrência, porque nós não tínhamos capital de giro suficiente para dar prazo de safra para o pagamento do nosso produto.” “Então nós não tivemos condição de superar isso, não foi falha nossa” “Então lá não houve falha de administração. Quando chegavam outras companhias e davam prazo de 4, 6, 8 meses, nós não tínhamos condições. Então, foi reconhecido que nós a vendemos muito bem.”

É observada a dificuldade de estabelecer um processo de controle efetivo sobre a Dimamilho-Carol. O Superintendente é crítico em relação à forma como é exercido o controle e sugere uma remodelação da estrutura organizacional referente à atuação da diretoria.

“Fazendo uma reflexão sobre o organograma, podemos notar o excessivo número de pessoas que influenciam diretamente sobre a controlada. Assim temos: Diretoria da CAROL, 12 diretores; Conselho Fiscal da CAROL, 6 conselheiros, Diretoria da Dinamilho Carol, 4 diretores; Conselho Fiscal da Dinamilho Carol, 6 conselheiros. Total 28 pessoas.” “Apesar da economia anual citada, o objetivo principal é promover uma dinâmica maior no processo interno de tomadas de decisão e, conseqüentemente, melhoria na gestão da empresa.” “Essas minhas sugestões estão em consonância com as sugestões já apresentadas anteriormente pela Suporte Consultoria e mais recentemente pela Latamtec.” ATA DA REUNIÃO DE DIRETORIA de 02 de agosto de 1995 – Relatório. Reflexões e sugestões – Carol e controladas e coligadas

O Superintendente ainda reforça a necessidade de um controle efetivo sobre a Dinamilho, principalmente, no aspecto econômico-financeiro:

“Sinto também a necessidade de haver uma interação maior entre as diretorias da Dinamilho e CAROL, para tanto, penso que se deva dar mais ênfase aos aspectos econômicos-financeiros, principalmente no que tange ao fluxo de informações que deve estar adequado às exigências da controladora.” “Considero imprescindível a elaboração pela Dinamilho-Carol de um orçamento anual que será submetido à apreciação da diretoria da CAROL, com previsão de revisões trimestrais que também serão submetidas à apreciação”

Foram apontadas outras razões para o baixo desempenho da Dinamilho: má gestão.

“A simples observação dos prejuízos de 92/93, que em última instância foram financiados pelos contratos de mútuo [arcabouço legal dos empréstimos contraídos da controladora CAROL], corroboram minhas afirmações, visto que sua totalidade provém de despesas financeiras, e não das operações da empresa. Estudos posteriores realizados por uma empresa de consultoria, a pedido da diretoria da Dinamilho, demonstram que o tempo de retorno do capital imobilizado era de sete a dez anos, enquanto que os bancos exigiam o dinheiro de volta em doze meses. Neste momento a Dinamilho tornou-se insolvente e muito problemática – não antes. Portanto, que queiramos ou não, o problema da Dinamilho foi gerado pela administração do caixa (investimentos [após a aquisição]) em 1991/92 e não como decorrência de uma aquisição de empresa mal planejada” ATA DA REUNIÃO DE DIRETORIA de 02 de agosto de 1995 – Relatório. Reflexões e sugestões – Carol e controladas e coligadas

Foi sugerido que a CAROL necessitava de um apoio de profissionais especializados em avaliação de empresas e engenharia financeira (um banco) para que fosse planejada uma forma de reestruturar a participação da CAROL nessas empresas.

“A minha sugestão é para que se verifique a possibilidade da escolha de um desses bancos acima citados, que forneceria pessoal especializado para detectar e ajudar a formalizar um Plano Empresarial para a CAROL e suas controladas e coligadas. Isso tudo só funcionará, obviamente, com a participação e apoio da diretoria da CAROL.”

Finalmente, em 1997, a Dinamilho-Carol foi vendida para a Dow.

c) Cooperfertil:

Constituída em 1989, a Cooperativa Central de Fertilizantes – COOPERFÉRTIL tem como principais objetivos a “organização em comum e em maior escala dos serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas; Produção, transformação,

industrialização, importação e distribuição de fertilizantes destinados ao abastecimento de suas associadas e complementarmente a distribuição de outros insumos”.

“[A] COOPERFÉRTIL tem uma forma de administrar excelente, por intermédio de resultado, por intermédio de participação”. Em relação a existir uma Diretoria-executiva: “Não, não é tão executiva como aqui. Lá tem um gerente e dois diretores.”

Ou seja, não há uma Diretoria-executiva formada por cooperados nessas administrações, pois não ficam tempo integral, apenas participam das reuniões mensais. Portanto, há maior grau de separação das decisões, ou seja, uma gestão mais profissional.

4.6. A evolução do funcionamento do Conselho de Administração

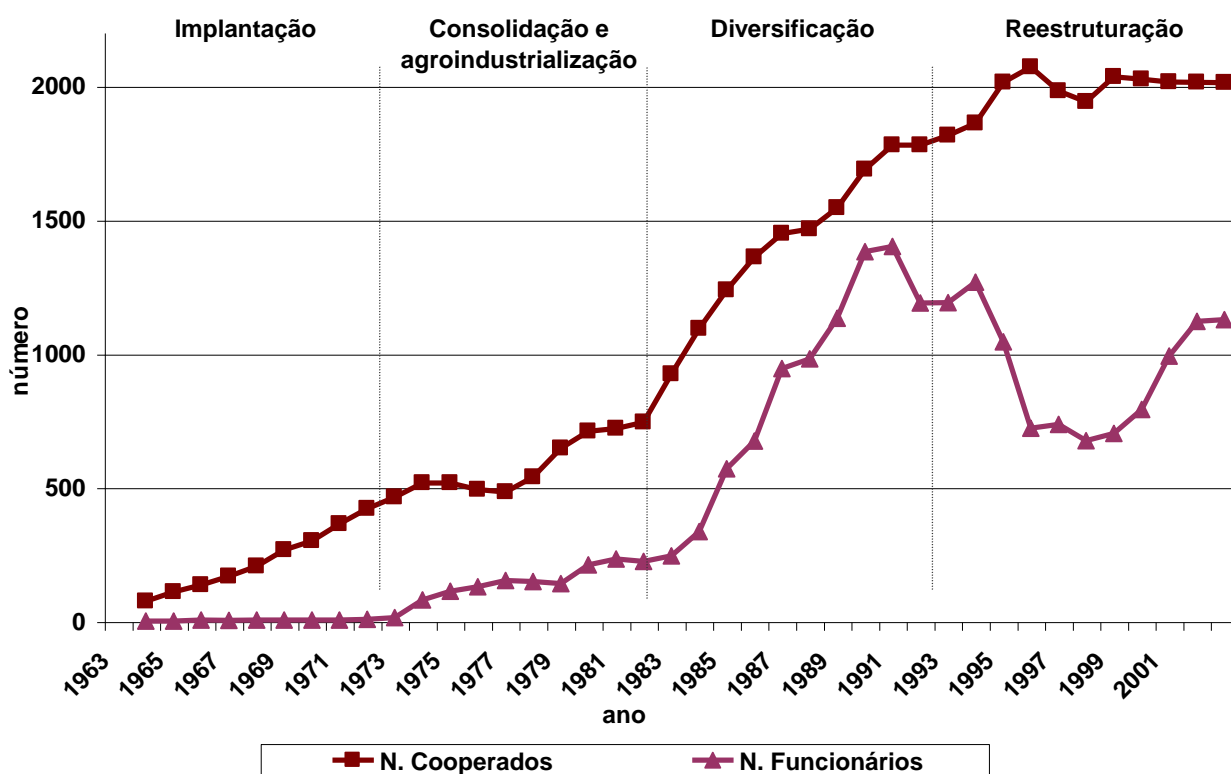
4.6.1. Potencial de controle

O crescimento e a maior complexidade tornou difícil para o Conselho de Administração exercer o controle da CAROL com apenas três Diretores-executivos e a ação empreendedora do Presidente.

A evolução do porte da CAROL, nos diferentes períodos, é observada, no Gráfico 4, em função da evolução do número de cooperados e funcionários, e no Gráfico 5, em função do ativo total e faturamento, que podem ser observados conjuntamente, no Apêndice III. O Gráfico 6 mostra a evolução das imobilizações em relação ao ativo total e o volume de investimentos⁵⁸.

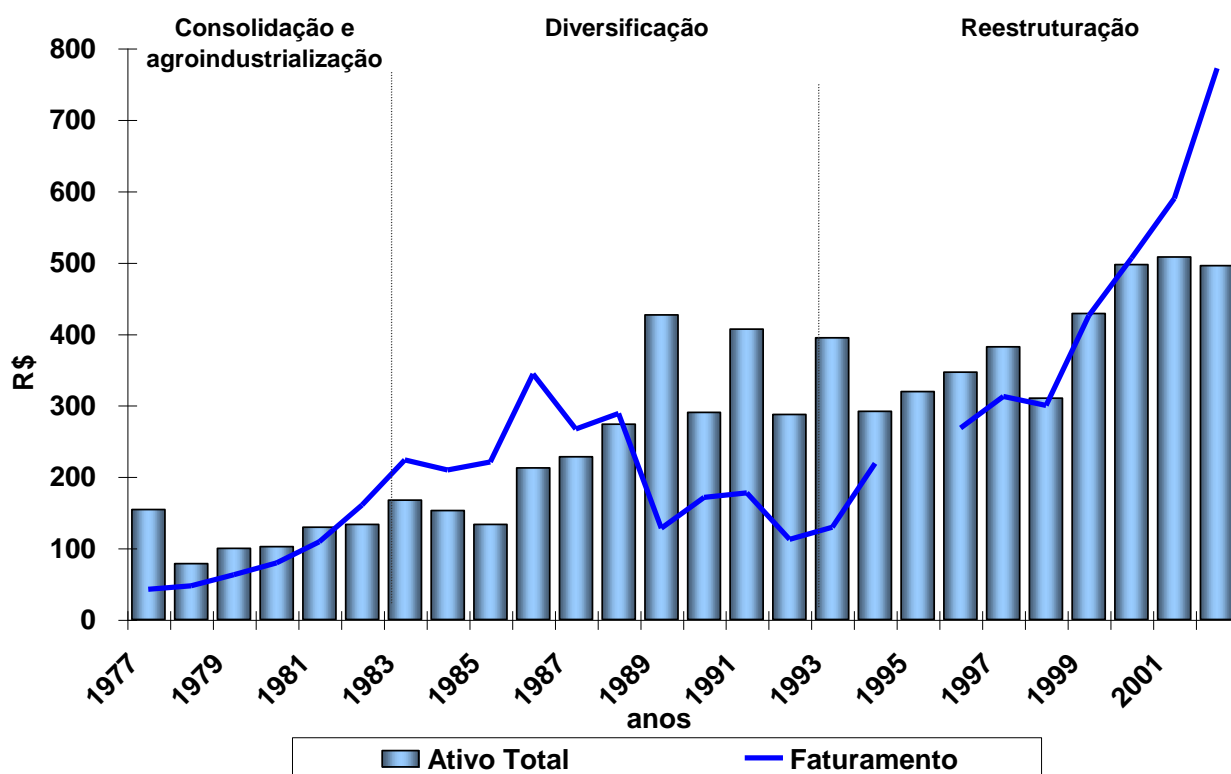
⁵⁸ Termo contábil que se refere a participações em outras empresas.

Gráfico 4: Evolução do número de cooperados e funcionários de 1963 a 2002.



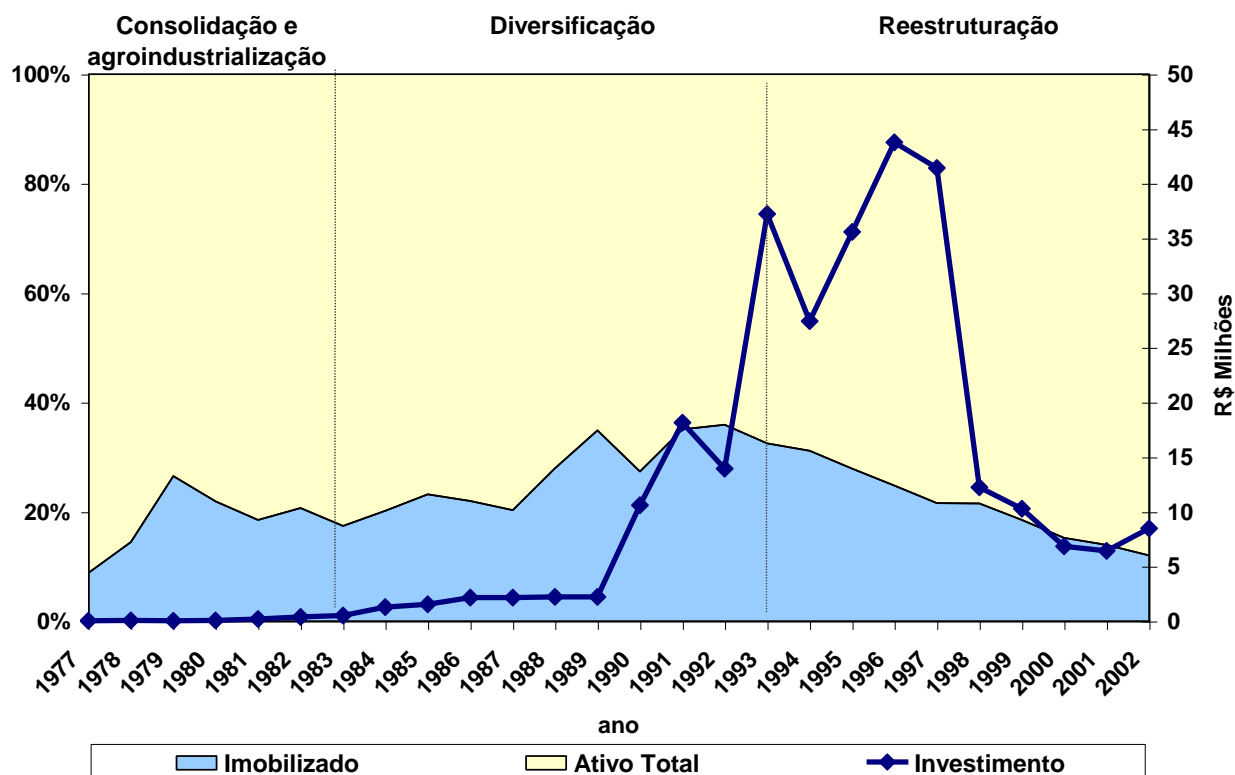
Fonte: Elaborado pelo autor. Dados - CAROL Relatórios da Diretoria, 1964 a 2003.

Gráfico 5: Evolução do ativo total e do faturamento de 1977 a 2002.



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados - Demonstrativos Financeiros CAROL de 1977 a 2002. (Em valores de 31/12/2002. Correção pelo IGP-DI FGV)

Gráfico 6: Evolução da proporção do imobilizado no ativo total e evolução do investimento de 1977 a 2002.



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados - Demonstrativos Financeiros CAROL de 1977 a 2002. (Em valores de 31/12/2002. Correção pelo IGP-DI FGV)

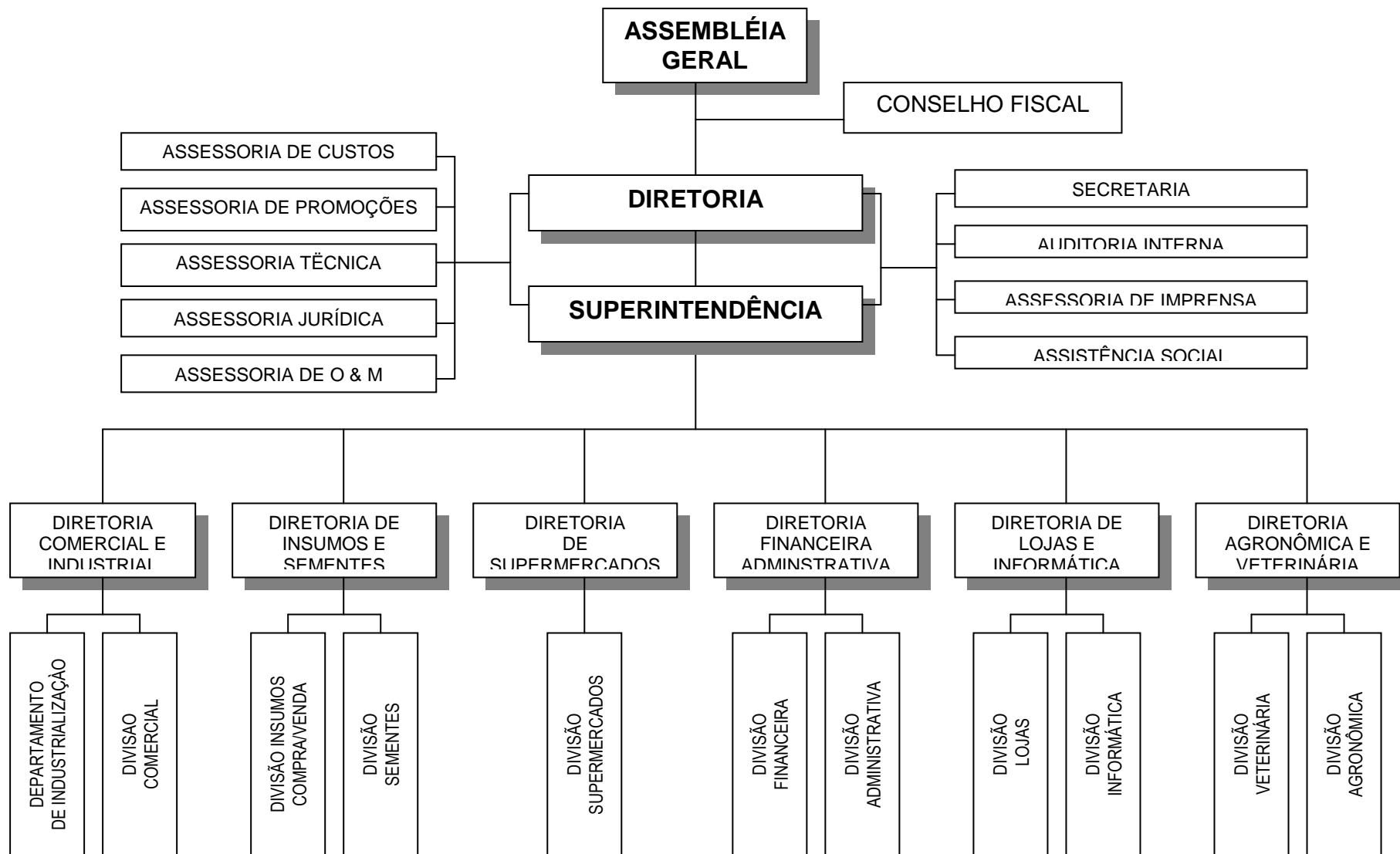
O primeiro período é marcado pela estabilidade da taxa de crescimento do número de associados interessados na comercialização de insumos e uma pequena estrutura funcional (Gráfico 4). No segundo período, o faturamento tem um expressivo aumento (Gráfico 5) e iniciam-se as imobilizações para a comercialização de cereais (Gráfico 6). No terceiro período, os investimentos são intensificados (Gráfico 6) com as aquisições e participações, que representaram um maior risco nas operações, uma vez que, o grande faturamento das empresas controladas e coligadas, associados aos avais emitidos pela CAROL, comprometia a cooperativa e demandava controles efetivos.

Pelo aumento da variação do faturamento (Gráfico 5), pode-se observar o aumento da incerteza do ambiente das operações da CAROL e seu distanciamento dos cooperados. Em função desse processo, foi discutido-se, no Conselho de Administração, a necessidade de reaproximação com os associados, para diminuir o risco das operações da cooperativa.

Em 1989, a CAROL obtém seu primeiro resultado negativo, e intensifica o estudo de sua estrutura organizacional, por meio da contratação de diversas consultorias. Tais estudos apontam a necessidade de uma reestruturação da CAROL e racionalização da utilização de recursos. No terceiro período, é visível a diminuição do número de funcionários em função do processo de reestruturação.

Com o processo de diversificação e agroindustrialização, a maior complexidade organizacional demandou a separação dos processos de controles em Divisões. Tal separação ocorreu durante o período de 1989 a 1995, com o processo de modernização dos controles com a separação completa⁵⁹ da avaliação dos resultados. Tal estrutura organizacional pode ser observada pelo organograma hierárquico, na Figura 5.

⁵⁹ O Relatório Anual CAROL de 1993, na seção da Auditoria Interna, anuncia a finalização da implementação de um novo sistema de custos, sendo que para 1994, os resultados já seriam separados por divisão.



Fonte: CAROL

Figura 5: Organograma hierárquico - Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlandia em 1993

De início, os benefícios advindos da estrutura forma-M, não foram usufruídos por completo, pelo ineficiente mecanismo de incentivo ao mercado interno de capitais. A separação dos resultados financeiros e o estabelecimento, mais recentemente, de um mercado de financiamento cruzado entre divisões são incentivos positivos ao funcionamento desse mercado interno. No entanto, não há *pools* de capital separados e o cooperado não tem o acesso a seu capital social separado por divisão.

O número de Diretores-executivos foi aumentado de 8 para 12 com o intuito de facilitar o controle das atividades da cooperativa pelo Conselho. No entanto, os Diretores-executivos começaram a participar cada vez mais das atividades do dia-a-dia da Divisão.

“Nós precisávamos de mais competência e tempo disponível, envolvimento e compromisso maior, porém os erros fazem parte da decisão. Era necessário que os diretores estivessem mais bem inteirados. Tinham que fazer expediente integral. E o Superintendente perdeu poder para a Diretoria-executiva.”

“Nós não tínhamos diretores executivos. Nem sei em que ano foi que nós resolvemos ter essa idéia de dar funções específicas para os Diretores. Até então, era um colegiado. Discutia-se todos os assuntos. A verdade é que a execução era de quem freqüentava: era o Presidente, o Vice-presidente, o Diretor-secretário, o Diretor-tesoureiro, que tinham freqüência constante. Eram eles que davam a orientação. Depois levavam para seus pares a cada trinta dias os resultado do que tinha sido feito e o que estava por fazer. Depois, é que nós entendemos que deveriam ter funções específicas para um grupo de Diretores-executivos, levando o resultado dos nossos trabalhos para o Conselho a cada trinta dias”

“A princípio, basicamente, durante 20 anos, a direção era amadorística, não tinha pró-labore, nem honorário, nada. Só que a responsabilidade de receber honorário é que veio para a gente chamar atenção de cada um. Agora havia a necessidade, a responsabilidade, de conduzir bem, pois estavam ganhando para isso”

“...a CAROL cresceu de tal forma, que nós achamos que a Diretoria não deveria ser informada apenas pelos responsáveis funcionais da área. Achamos que cada área deveria ficar a cargo de um Diretor-executivo.”

Na década de 90, começaram a surgir evidência de que algumas divisões já não correspondiam com a fronteira de eficiência da cooperativa e que algumas informações não estavam fluindo, como foi o caso do baixo desempenho da Divisão de Supermercados, que surpreendeu o Conselho, no início da década de 90. Ficou evidente que: com o crescimento da CAROL, a diversificação das atividades, e a necessidade de acompanhar a administração de empresas coligadas e controladas pela CAROL, houve um aumento da complexidade da gestão.

A integração vertical para frente e para trás tornou a gestão suficientemente complexa para que os Diretores começassem a ter dificuldades de acompanhar o desempenho das Divisões e das subsidiárias, ao mesmo tempo.

Essa complexidade das relações de agente-principal pode ser observada, pela Figura 6. Os cooperados são agentes e principais em um mesmo contrato na cooperativa, agenciados pela Assembléia Geral que, por sua vez, é agenciada pelo Conselho de Administração. Este é agenciado pela Diretoria-executiva que se relaciona com o Superintendente e diversos gerentes, que tem abaixo deles uma estrutura funcional replicada para cada divisão. Externamente à pessoa jurídica da cooperativa, a Diretoria-executiva, além de ser agenciada pelos órgãos máximos de decisão das empresas controladas e coligadas, assume como agente as relações com credores.

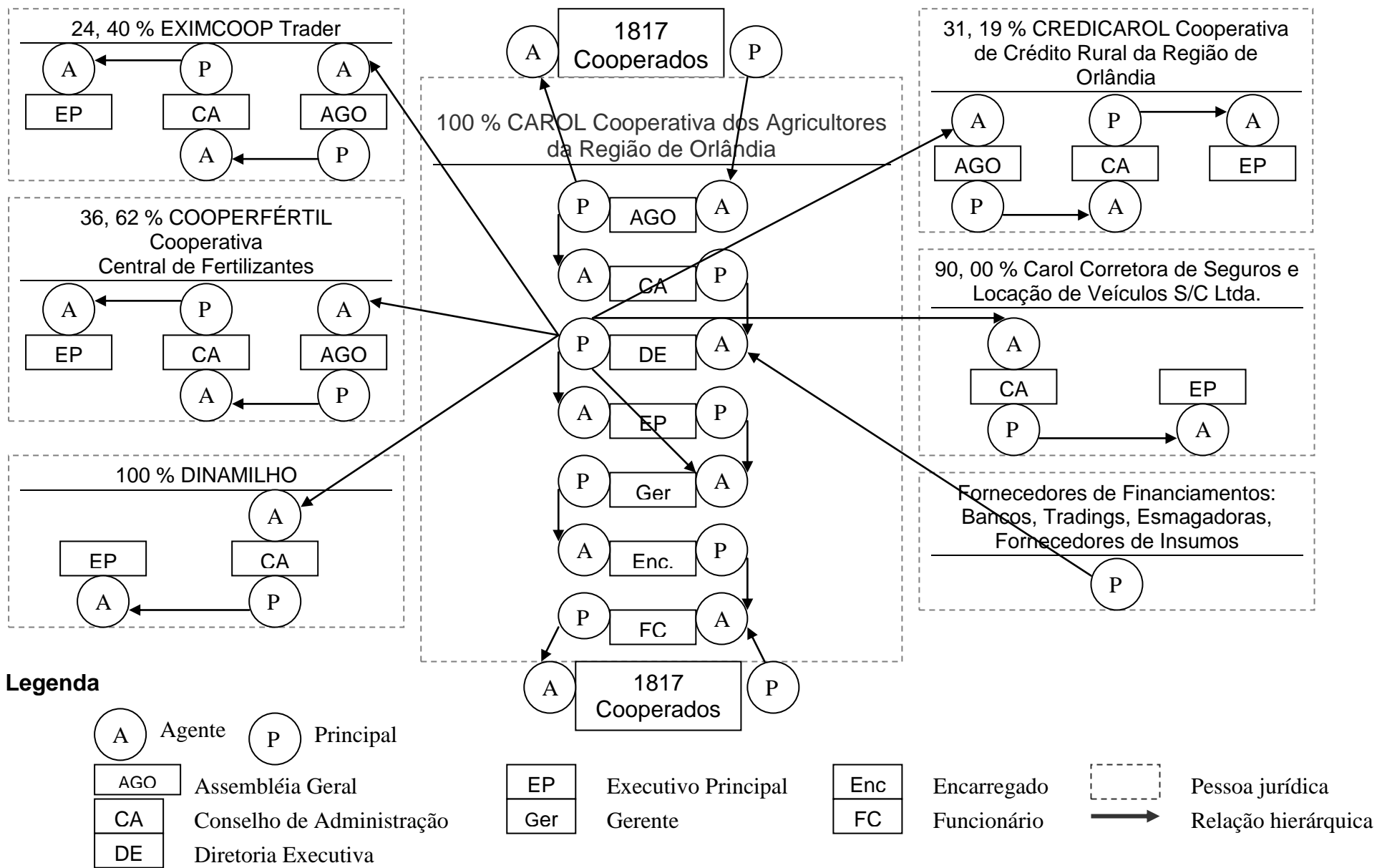


Figura 6: Estrutura da relação agente-principal no Grupo CAROL em 1993.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Há perdas residuais nas relações hierárquicas do topo de cada divisão: não há especialização nas funções de controle e administrativas, pois a diretoria-executiva passou a atuar junto aos gerentes de cada divisão. Dessa forma, o Superintendente passa a ter seu poder reduzido na sua ação de coordenação das Divisões por meio dos Gerentes, uma vez que, todo o processo decisório é compartilhado com a Diretoria-executiva, dentro das 4 fases do processo.

Esse aspecto trás um conflito que é claramente evidenciado. Os entrevistados, além de ficarem constrangidos em dizer que o conflito existe, dizem que tentam conviver pacificamente com ele, e o Superintendente justifica que esse processo decisório só funciona, porque, ele, o Superintendente, é maleável.

“O superintendente perdeu poder para a Diretoria-executiva.”

Os Gerentes dizem que geralmente, se reportam duplamente ao Diretor-executivo e ao Superintendente, mas que respondem ao Superintendente, porém este é subordinado aos Diretores-executivos, que atuam junto dos Gerentes.

“Meu relacionamento é mais intenso com o Diretor de Insumos a quem me reporto preferencialmente, pois ele está presente no dia-a-dia. Os diretores definem a política de vendas e a transferência de recursos. As decisões de investimentos e contratações, que são maiores, envolvem o Superintendente.”

“Hierarquicamente, a relação é com o Superintendente, mas na prática, me relaciono com o Diretor-executivo quando preciso cortar caminho, pois, se não, fica muito moroso.”

Esta forma de administração que evoluiu a partir da separação das Divisões, é criticada pelo Vice-presidente:

“Mas eu acho que aí houve uma inversão. Hoje eu acho, até que nós bem que tentamos, quase um trabalho, quando...” “...nós encomendamos um diagnóstico sobre a situação atual da CAROL e com sugestões para melhorar a administração, fazer uma administração moderna. E eles pegaram esses erros. Não foi involuntário colocar um Diretor em cada área, praticamente, com um Gerente ao lado, então suplantando, ou ficando abaixo da Superintendência, mas dominando o setor completamente. Isso aí eles condenaram. O projeto da consultoria deles ficou pronto, mas não foi feito.”

No entanto, é defendida pelo Diretor-executivo:

“Foi exatamente isso que eu te falei sobre a administração compartilhada. Ela começou exatamente, ou mais ou menos nessa época mesmo, um pouco antes. Nós começamos a ver a necessidade da diretoria em participar mais diretamente. Porque? Porque a cooperativa estava crescendo, cada vez mais, e nós estávamos delegando tudo para o Superintendente e aos Gerentes. Com o crescimento da cooperativa nós, o Maninho [José Oswaldo Galvão Junqueira], na época, que era Presidente, teve essa visão de dizer: “- Não, vamos fazer uma administração mais compartilhada, vamos fazer com que os Diretores comecem a participar”. Não só pela preocupação do aval, não, que vai crescendo, mas muito mais, porque você não precisa ter um diretor profissional formado naquela área. O que você precisa ter, é um diretor que pense como profissional. Que pense as linhas mestras como profissional. Exatamente aquilo que eu te falei, o indivíduo não abdique dos seus direitos, saiba delegar.”

As definições utilizadas por alguns entrevistados para esse tipo de relacionamento, na cooperativa, são: *“administração caipira, cabocla e compartilhada”*

Existe uma resistência de assumir uma outra postura em relação a uma forma de controle dos executivos com a hierarquia estabelecida com a separação das decisões.

Tal prática é de difícil aplicação. Nos países Anglo-saxões, mesmo em empresas de capital pulverizado no mercado de ações, tem sido freqüente haver um executivo-principal com o papel também de presidente do conselho. Tal dualidade de papéis pode resultar em autocracia. Diferente das corporações dos países Anglo-saxões e assim como no caso de muitas empresas brasileiras listadas no mercado de ações, nas quais o capital é geralmente concentrado, no caso da CAROL, o fenômeno é diferente. Existem proprietários-executivos na gestão.

Esta resistência de estabelecer uma separação estrita na hierarquia de decisões pode estar associada à dificuldade dos diretores exercerem um controle efetivo sobre os executivos, sem participar das decisões do dia-a-dia da cooperativa. Essa dificuldade de controle foi um dos motivos pelos quais houve a criação da Diretoria-executiva que passou a trabalhar junto dos Gerentes das divisões.

“Essa visão que o pessoal tem tido aí, de ter um conselho que vai dar as linhas mestras, e você tem, ou o Superintendente ou um diretor geral que, esse, então, vai se relacionar com outras áreas. Então, esse conselho só cobra da empresa ou da cooperativa as decisões através das ferramentas de informações gerenciais, metas, objetivos. Isso aí, até as grandes empresas hoje têm dificuldade, porque você precisa encontrar um grupo de pessoas que estejam preparadas para fazer esse tipo de cobrança, e que também haja, em contrapartida,

a tomada de decisões tão rápidas quanto essas que eles esperam que sejam tomadas. Ou seja, não deu resultado: elimina o superintendente; elimina o diretor-executivo; contrata outro. Quer dizer, isso é uma dinâmica que até para as multinacionais tem tido dificuldade, para se desenvolver esse tipo de gestão. Então, essa gestão corporativa que hoje está se usando muito, necessita de indivíduos muito profissionais, porque eles vão tomar decisões em cima de números, sem estar no dia-a-dia da empresa. Então, ele vai cortar determinados investimentos, ele vai cortar, vai mandar embora, ele vai tomar atitudes, simplesmente, em cima de números e relatórios gerenciais. Então, é um negócio extremamente difícil e exige pessoas muito profissionais e muito conhecedoras do assunto, para que amanhã possam fazer isso.”

Pode-se também, considerar que o relacionamento estabelecido junto com os executivos profissionais que estão, em média, 20 anos em seus cargos, inibe o funcionamento do mercado de executivos, por três motivos:

- 1) A falta da separação das decisões de iniciação e implementação não impossibilita atribuir um determinado resultado à ação específica de um Gerente, a despeito de haver uma interdependência entre atividades das Divisões e uma dependência do papel do Conselho de Administração em prover recursos críticos a cada exercício;

“Os gerentes são os responsáveis pelos resultados, mas como decidimos tudo juntos, não há um único responsável. Não houve troca de gerentes.”

- 2) Há uma relação de confiança estabelecida entre os executivos e a Diretoria ao longo desse tempo, uma reputação construída ao longo dos anos, e a assimilação da cultura da organização, que se caracterizam como um ativo de grande valor, que dificilmente será colocado em risco pelos executivos em alguma ação oportunista ou pela Diretoria com a necessidade de buscar novos talentos no mercado;

“Não, eu acho que não tem. Volto a falar: operacionalmente a CAROL é prefeita. Eu não vejo. Eu vou te falar o seguinte: se me falar que a CAROL sofreu prejuízo, eu tenho certeza que não foi coisa voluntária do nosso corpo de funcionários. ...qualquer falha nesse sentido, eu não acredito.”

- 3) Há a criação de laços de relacionamento e vínculos afetivos que podem se tornar uma grande barreira a ser rompida no caso de uma substituição, portanto, representam benefícios do controle auferidos pelos Diretores

quando mantém um corpo gerencial formado por amigos que eles prezam pelo longo período de trabalho conjunto.

“Já houve sim. São modificações pequenas. Então, aí funciona também o corporativismo. Não tem uma coisa rígida de o sujeito não funcionou bem, o departamento não foi bem, cortou o funcionário.”

No entanto, é reconhecida a necessidade de capacitar os Diretores para que possam se especializar na função de controle dos executivos e dos interesses dos cooperados. Tal visão poderá, no futuro, contribuir com a maior profissionalização e enfraquecimento de laços corporativistas que representam benefícios do controle, mas por outro lado, pode diminuir a estabelecida relação de confiança, se adotada a maior rotatividade de Gerentes contratados no mercado, cuja cultura também estará pouco adaptada à organização.

“Enquanto hoje a CAROL está preparando pessoas que amanhã até possam estar nessa condição. Alguns de nossos Diretores-executivos, amanhã, até podem administrar mais ou menos dessa forma. Porque? Porque eles conhecem perfeitamente o dia-a-dia, as nuances da cooperativa, as necessidades da cooperativa, o tipo de empreendimento cooperativo. Então não adianta você nem contratar quatro ou cinco diretores de uma empresa S.A. para vir aqui. Porque isso aqui não é S.A., isso aqui é cooperativa, é diferente, tem outra visão, tem outra cultura, por isso que é cooperativa.”

4.6.2. O Papel do Superintendente

A hierarquia de decisões não é formalizada. Não há regimento interno que contemple as atribuições do Superintendente e do Diretor-executivo. Não há alçadas de decisões definidas. Porém, é constatado no organograma que o Superintendente responde para o Conselho de Administração.

O Superintendente relata que existe certo conflito dele tanto com os Gerentes quanto com a Diretora-executiva, porém ele diz que o conflito é administrável:

“Humberto Fernando Dal Pino: Não tenho entrado muito nas áreas para não gerar conflitos. Mas sempre que um gerente conversa comigo pedindo sugestões ou soluções, peço que seja comunicado ao diretor de sua área o que foi resolvido.” ATA Reunião de diretoria julho de 1994

“O Superintendente está abaixo dos Diretores-executivos e deveria tocar mais o dia-a-dia... As responsabilidades e atribuições não estão formalizadas no papel. Não tem regimento interno, só o estatuto... Isso traz alguma dificuldade de relacionamento do Superintendente

com a *Diretoria-executiva*.” Diretor-executivo Financeiro e Administrativo - Francisco de Almeida Prado

“Na *Diretoria* considero ser muito elevado o número atual de diretores. Acho que para reunião se tornar mais produtiva e mais ágeis as tomadas de decisões devemos ter uma *diretoria* composta pelo Presidente, Vice-presidente e mais quatro diretores.” ATA DA REUNIÃO DE DIRETORIA de 02 de agosto de 1995 - Relatório: Reflexões e sugestões – Carol e controladas e coligadas

“Aqui o negócio é informal, sempre foi assim, pois nos conhecemos há muito tempo. Mas nós queremos colocar esse tipo de coisa, aliás, nós precisamos colocar isso. Existe a necessidade de formalizar as alçadas de decisões para agilizar e desafogar mais as tarefas do Superintendente também. Há a necessidade de formalizar melhor as atribuições do Superintendente e dos Diretores-executivos.”

O conflito entre os papéis de Superintendente e Diretores-executivos é evidente, segundo os entrevistados, porém os executivos contornam o problema da maneira informal com uma comunicação mais intensa. Tal relacionamento vem sendo aprimorado ao longo dos anos, de forma que seja minimizado o problema.

“A *diretoria executiva*, ainda que você dê uma função específica de comandar um departamento para um Diretor especificamente, eu acho que ele não pode se dirigir diretamente a um Gerente e sim ao Superintendente. O Superintendente é que tem que receber os anseios, as sugestões, as reclamações, e ele analisa à maneira dele e traz para o Diretor encarregado do setor a opinião dele, e o diretor resolve ou leva ao Conselho de *Diretoria*, se ele sentir dificuldade, se não for capaz de resolver sozinho. Mas nós não estamos funcionando assim, por enquanto. Então eu acho que ficamos como numa _____, e fica difícil a comunicação, porque o Diretor assume tudo ali e transmite apenas aquilo que ele já resolveu. Mas é objeto de nosso estudo, estamos trabalhando nisso ainda.”

No entanto, esse procedimento informal dá aos Diretores-executivos uma maior independência, o que alguns entrevistados caracterizam como maior agilidade, e outros como maior poder. De fato, se o Diretor-executivo pode estar junto do Gerente, tomando decisões, de forma que o Gerente comunicará ao Superintendente uma Decisão que sofre a influência direta do Diretor, pouco tem a fazer o Superintendente a respeito da decisão, a não ser desafiar o diretor levando o caso para a reunião da *Diretoria-executiva*. Nesse aspecto, pode-se concluir que o Diretor cria poder.

“Eu tenho uma posição que é muito particular. Eu acho que essa inversão hierárquica de Diretores, cada um especificamente ligados a cada uma das Gerências assumidas a ele, cria uma independência e um poder, que permite aos Diretores... Eu acho que isso aí pode levar a, uma hora, nós sermos desafiados, nós da *Diretoria* como um todo, por um Diretor. O

Diretor pode adquirir tanta força que pode discordar, e discordar até politicamente. Isso aí é um raciocínio meu.”

Foi observado que o Conselho de Administração governa e supervisiona as operações por meio da Diretoria-executiva, a qual também gerencia as operações, junto com um coordenador dos funcionários. Os membros do Conselho atuam ativamente nas funções administrativas. Portanto, este modelo de governança aproxima-se mais do modelo administrativo.⁶⁰

4.7. A composição do Conselho de Administração

Nesta seção, serão discutidos fatores que determinam a composição do Conselho de Administração e, portanto ajudam a explicar os incentivos para o comportamento de seus membros, em função da estrutura de controle da cooperativa.

A composição do Conselho de Administração é determinada na chapa de eleição, de 3 em 3 anos. Sempre foi o Presidente do Conselho que formulou a chapa de eleição, convidando cooperados para fazerem parte do Conselho. Existe a intenção de haver uma manutenção de uma cultura na CAROL, através da escolha dos membros do Conselho. Os cargos que são definidos na chapa de eleição são do Presidente e Vice-presidente. Quando o Conselho é eleito, o Presidente aloca os outros membros eleitos para assumirem os cargos executivos e define a remuneração da cada um.

A longa permanência dos presidentes em cooperativas é constatada também na CAROL, na Tabela 8. Durante seus 40 anos, a CAROL teve quatro presidentes, e quando não eram reeleitos, ocupavam outros cargos na diretoria.

Tabela 8 – Distribuição de mandatos por associado na Presidência da CAROL.

Nome	Mandatos	Número
Geraldo Diniz Junqueira	1963 a 1967	4

⁶⁰ (Gill, 2001).

	1969 a 1978	
	1981 a 1984	
	1984 a 1987	
Luiz Fernando de Carvalho	1967 a 1969	1
José Jorge Junqueira	1978 a 1981	1
	1987 a 1990	
	1990 a 1993	
José Oswaldo Galvão Junqueira	1993 a 1996	6
	1996 a 1999	
	1999 a 2002	
	2002 a 2005	

Fonte: CAROL

A CAROL procura criar certa rotatividade no Conselho de Administração com um menor grau na Diretoria-executiva. Diretores-executivos são substituídos, geralmente, por associados que foram membros do Conselho. Portanto, se caracteriza como um processo, no qual, o associado participa como membro do Conselho, durante pelo menos um mandato, para que, depois, seja convidado a participar da Diretoria-executiva.

Existe também a intenção de formar uma Diretoria-executiva com a participação de membros mais jovens como uma forma de preparação para uma sucessão de Diretores mais velhos.

“Nós já substituímos Diretores Executivos, mas nós procuramos, normalmente, se o Diretor Executivo vai indo bem, nós procuramos tirar do Conselho, fazer essa troca com o Conselho, pois o Diretor Executivo já está aqui dentro, já conhece a cooperativa, já sabe. E procuramos também, sempre colocar um pessoal assim, mesclar, um pessoal mais velho, mais veterano e um pessoal mais novo, que nós sabemos, nós temos consciência que o futuro da cooperativa, ela vai ter que ser administrada por esses moços que estão aí. Quer dizer, a Diretoria vai envelhecendo e vai precisando haver uma mudança. Então nós não queremos que aconteça da CAROL haver uma mudança radical. Quer dizer, amanhã entra aqui um grupo que não conhece a cooperativa. Nós queremos uma continuidade. ...é a continuidade de pensamento. Quer dizer, amanhã eu posso sair daqui, entrar alguém aqui, mas que tenha realmente o pensamento igual ao nosso. Então isso é que é importante.”

A troca de um Diretor-executivo é lenta e pouco freqüente. Dos seis membros da Diretoria-executiva, dois ainda são os fundadores, mas há Diretores-executivos com relativamente poucos anos de participação no Conselho de Administração e de faixa etária inferior, como pode ser observado no Tabela 9.

Tabela 9 - Tempo (anos) de permanência no conselho de Administração e idade dos Diretores do mandato 2002-2005 na CAROL.

Cargo	Tempo de participação no conselho	Idade
Diretor-executivo Presidente	30	68
Diretor-executivo Vice-Presidente	40	81
Diretor-executivo de Administração e Finanças	30	65
Diretor-executivo Comercial e Industrial	16	57
Diretor-executivo de Insumos	7	44
Diretor-executivo de Lojas e Agropecuária	4	39
Diretor Conselheiro	4	60
Diretor Conselheiro	4	53
Diretor Conselheiro	1	54
Diretor Conselheiro	1	64
Diretor Conselheiro	1	60
Diretor Conselheiro	1	59
Média		58,7

Fonte: Informações Cadastrais - 2002 – CAROL – Auditoria Interna.

A troca de Diretores mostra-se ser um fator crítico para a CAROL. Existem diversos fatores que parecem determinar a dinâmica da escolha e troca de Diretores-executivos.

4.7.1. Alinhamento de interesses

4.7.1.1. Reputação

Um fator de importância a ser considerado é a credibilidade na organização em função das pessoas que estão no seu Conselho. Isto é relacionado aos custos de reputação, e que representa parte do patrimônio intangível de uma organização, e que permite que estabeleça relações com os associados, e o mercado, principalmente aquele que concede financiamentos.

“A credibilidade do sistema financeiro, na diretoria, é fator chave. Inclusive há receio de liberação de financiamento, principalmente de longo prazo, em vésperas de eleição. Eles esperam para ver quem vem aí.”

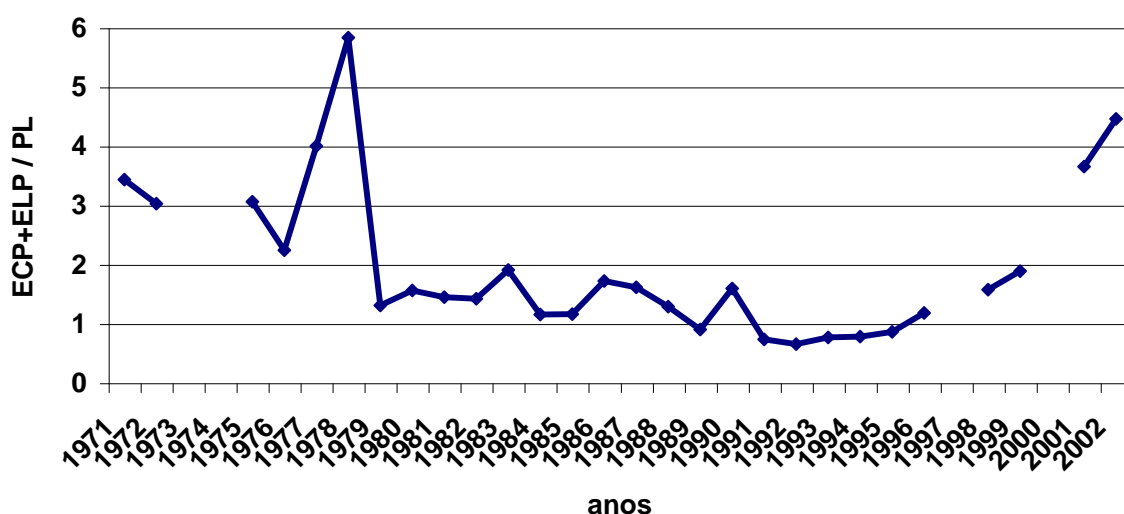
Portanto, pode-se propor que há uma reputação advinda de uma persistente boa performance, que no início, criou uma relação estável dos associados para com a Diretoria.

“Nunca houve questionamento em Assembléia Geral em relação à credibilidade do Conselho de Administração. Hoje a CAROL não depende de ninguém, mas do conjunto todo.”

4.7.1.2. Avais pessoais

Pode ser observado, no Gráfico 7, a evolução do endividamento geral da CAROL, dado pela relação do capital de terceiros, ou seja, Exigíveis de Curto e Longo Prazo (ECP+ELP), dividido pelo capital próprio, ou seja, Patrimônio Líquido (PL), de 1971 a 2002. Quanto maior o valor, maior o endividamento.

Gráfico 7: Relação de capital de terceiros e próprio no financiamento da CAROL

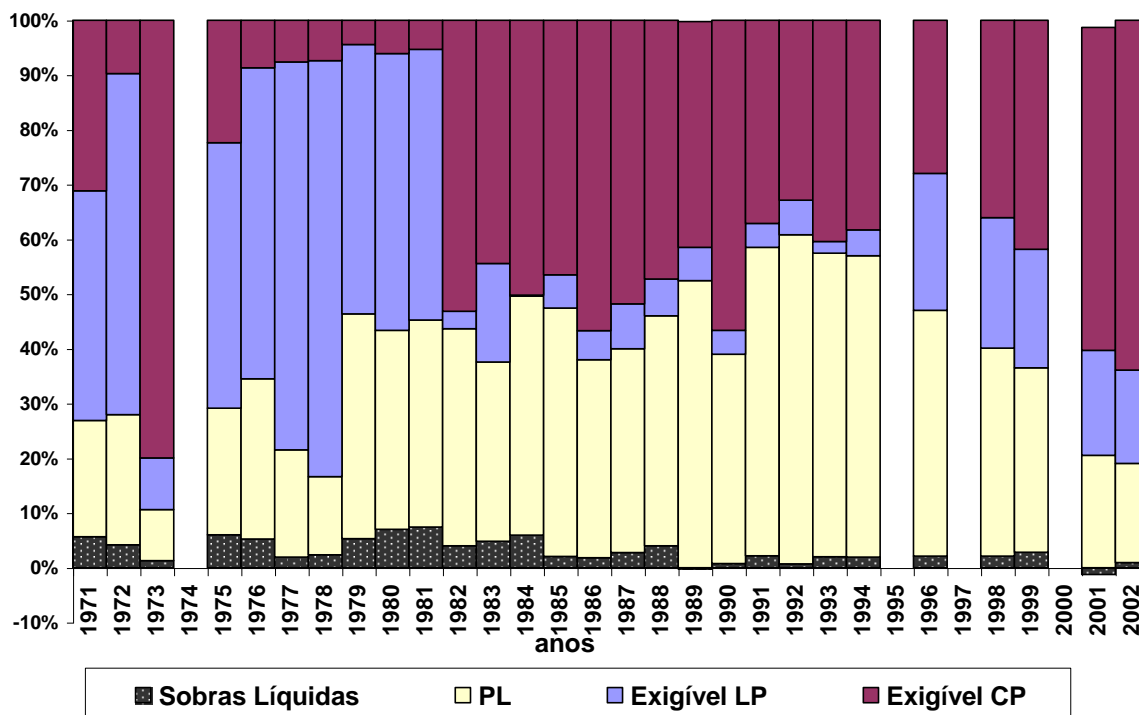


Fonte: Elaborado pelo autor. Dados - Demonstrativos Financeiros CAROL de 1971 a 2002.

Apesar da tendência de redução nas décadas de setenta e oitenta, A participação do capital de terceiros foi uma importante forma de financiamento das operações da CAROL, voltou a subir, a partir do início da década de 90.

Em 2002, 40% do total de exigíveis é financiado por 12 bancos, sendo que 2 desses bancos concentram 78% desses financiamentos, e praticamente todo o financiamento de longo prazo. Portanto, os recursos de terceiros de longo prazo não são pulverizados entre muitos credores, mas sim os de curto prazo, que a partir da década de oitenta tem aumentado sua importância (Gráfico 8). Portanto, pode-se fazer a proposição que o maior monitoramento seria proveniente dos dois bancos credores dos financiamentos de longo prazo.

Gráfico 8: Proporções do capital de terceiros de curto e longo prazo, do capital próprio e sobras na CAROL, de 1971 a 2002.



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados - Demonstrativos Financeiros CAROL de 1971 a 2002.

O fator de concessão de avais pessoais para financiamentos mostra sua importância desde a fundação da cooperativa:

“Contamos ainda com o crédito que nos foi oferecido pelas firmas fornecedoras, a maioria dos quais avalizados pelos membros do Conselho de Administração...” RELATÓRIO ANUAL - Exercício de 1964.

“Se nós colocássemos diretores contratados aqui, eu não assinaria avais para alguém que não é cooperado administrar a cooperativa. Além disso, nós sabemos muito, sobre a cooperativa, e já que somos nós que vamos assinar os avais, nós é que somos responsáveis pela administração, nós é que vamos administrar.”

Esse fato é bastante relevante quando se considera o período de permanência da responsabilidade de avalista com os credores por parte de um Diretor. Este se mostra um fator relevante, principalmente, para que os Diretores atuais se sintam seguros em relação à competência e responsabilidade de futuros substitutos.

“E nesse momento que nós vamos ter que ser substituídos, a gente espera que a cooperativa tenha crédito de pessoas competentes que trabalham na cooperativa com

seriedade, que leve a coisa a sério mesmo, porque, hoje, Diretor de cooperativa tem que ter uma responsabilidade, por um longo período da vida. Nós temos PESA, temos securitização, que nós temos aval por 20 anos, e se não é mais 20 é 17, está certo? Então você quer que a coisa dê certo por que, se não der certo, o banco vai atrás de você, quando você está em casa lá. Então essa preocupação existe, de isso aqui ser entregue para qualquer pessoa incompetente que vão tocar isso aqui para.... pois nós vamos embora, mas nossa responsabilidade fica aqui.”

Com o problema do endividamento rural foram instituídas formas de alongamento de dívidas, nos quais as cooperativas e seus dirigentes passaram a avaliar as operações de refinanciamento. No caso do PESA - Programa Especial de Saneamento de Ativos⁶¹, foi uma política pública estabelecida para o alongamento de dívidas rurais e constitui a segunda etapa do programa de securitização de dívidas oriundas de operações rurais. Em síntese, esta operação corresponde a uma compra de títulos do Tesouro Nacional (CTNs) por parte dos mutuários do crédito agrícola, ativos estes próprios a satisfazerem o principal dessa dívida junto à instituição financeira, ficando o mutuário com a obrigação de pagamento dos juros acessórios durante a vigência da renegociação, por 20 a 25 anos.

Segundo o Relatório de Auditoria 021/03 da CAROL, de março de 2003, todos os empréstimos e financiamentos são igualmente garantidos por hipotecas de imóveis da Cooperativa e avais dos Diretores/Conselheiros de Administração.

Foi apontado pelos entrevistado que há uma certa relação entre o poder econômico do associado com a sua participação como membro do conselho:

“O problema dos avais é um problema estrutural das cooperativas agropecuárias. Não tem jeito de trabalhar sem aval. Então, nós vamos ter que encontrar alguma solução, porque, realmente, esse tipo de problema faz com que você tenha uma permanência de diretoria e que não haja uma renovação da diretoria. E para que a cooperativa permaneça, você tem que ter diretores com um nível grande de recursos financeiros também na diretoria. Então, há determinadas necessidades para que a pessoa seja o diretor da cooperativa, o que pode excluir até a parte intelectual e profissional do indivíduo. Pois, ele tem que ter determinadas características que muitas vezes não somam com a outra.”

⁶¹ TESOURO NACIONAL. **Programa Especial de Saneamento de Ativos – PESA**. Haveres da União. Operações Oficiais de Crédito Rural e Exportações. Disponível na Internet: <http://www.stn.fazenda.gov.br/haveres_uniao/downloads/pesa.pdf> Acessado em julho de 2003.

Na Tabela 10, foram descritos os dados da demografia do Conselho de Administração. Os avais pessoais dados pelos membros do Conselho de Administração são tratados em termos de valor dos avais em reais, tempo médio da duração em anos. A participação econômica na cooperativa é tratada em termos de volume de transação médio anual e a estrutura fundiária do Conselho de Administração.

Tabela 10 - Informações Demográficas do Conselho de Administração.

Membros do Conselho	Avais pessoais dados pelos membros do Conselho de Administração		Participação econômica na cooperativa	
	Valor em R\$	Tempo médio da duração	Volume de transação médio anual	Estrutura fundiária
	R\$	anos	R\$	ha
A	48.939.897,00	22	320.000,00	4.942,00
B	25.117.352,50	22	1.925.000,00	527,56
C	20.060.445,00	22	350.000,00	2.253,00
D	18.182.641,00	22	650.000,00	11.957,00
E	15.120.661,40	22	20.500,00	1.195,00
F	11.868.461,00	22	28.000,00	992,2
G	6.555.211,00	22	150.000,00	53,24
H	6.555.211,00	22	662.000,00	897,82
I	4.562.302,00	22	1.040.000,00	3.484,00
J	4.562.302,00	22	1.800.000,00	2.027,96
K	4.562.302,00	22	1.450.000,00	2.391,00
L	4.562.302,00	22	18.000,00	1.183,00
Total	170.649.087,90		8.413.500,00	31.903,78
Média	14.220.757,33	22	701.125,00	2.658,65
Desv. médio	9.386.201,71	0	568.416,67	2.067,84

Fonte: CAROL

Pode ser observado, na Tabela 11, que há uma baixa correlação entre estrutura fundiária em nome do Membro do Conselho, com seu volume de transação com a cooperativa e com o volume de recursos comprometidos em avais. Entretanto, foi notada a correlação inversa entre o volume de transação médio anual e o volume de recursos comprometidos em avais.

Tabela 11 - Correlação entre o valor dos avais, volume de transação e estrutura fundiária.

	Valor em R\$	Volume de transação médio anual
Volume de transação médio anual	-0,1118	1,0000
Estrutura fundiária	0,3058	0,0083

Adicionalmente, comparou-se o volume de transação total do Conselho de Administração de R\$ 8.413.500,00, com a média da Receita Operacional com cooperados da CAROL, nos anos 2001 e 2002, que foi de R\$ 623.629.262,00. A razão encontrada mostra que o Conselho de Administração é responsável por apenas 1,35 % da média da Receita Operacional com cooperados da CAROL do biênio 2001-2002. Portanto, isoladamente, o Conselho de Administração tem pouco poder de barganha em função de sua contribuição na receita operacional.

Analogamente, comparou-se a área total da estrutura fundiária do Conselho de Administração com a distribuição fundiária geral da cooperativa⁶². A razão entre a área total do Conselho de Administração de 31.903 hectares e a área total da CAROL de 640.498 hectares mostra que o Conselho de Administração é responsável por apenas 4,85 % da área total da soma dos cooperados, concentrado-se na faixa de grandes produtores, com exceção de apenas um Membro do Conselho. Portanto, isoladamente o Conselho de Administração teria pouco poder de barganha em função de seu potencial de transação com a cooperativa.

Porém, deve-se considerar que em 2002, 7% dos cooperados da CAROL trabalharam com terras arrendadas, e que a informação obtida corresponde a propriedades em nome do associado sem levar em conta as propriedades distribuídas a outros membros da família como forma de proteção dos bens contra eventuais credores. Tais fatos dificultam precisar a análise em relação à real distribuição fundiária. Além disso, sem os dados da distribuição da participação econômica de todo o quadro social é difícil se proceder a uma análise da estratificação dos grupos de associados.

⁶² Ver o Gráfico 11: Porcentagem do número de produtores de área própria por tamanho de 1979 e 1994 – 2002.

No entanto, pode-se fazer as análises à cerca das proposições sobre os incentivos para o comportamento do Conselho de Administração em relação à hierarquia de decisões, quanto ao alinhamento dos interesses: o aumento da responsabilidade inerente à posição de Diretor em função dos avais pessoais concedidos para os financiamentos de longo prazo gera um incentivo para concentrar as decisões de controle e administrativas nos mesmo agentes.

“Bom isso aí, possivelmente, porque como os diretores estão dando aval, provavelmente porque eles querem ver e sentir mais, ter mais facilidade de acompanhar. E também porque a cooperativa ficou muito grande e realmente por causa disso, o Superintendente ficava muito sobrecarregado. Os Diretores foram adquirindo poder e os avais são uma maneira de obter poder e podem ser um subterfúgio.”

4.7.1.3. Responsabilidade dos Administradores

Ao assumirem posições de destaque em uma organização, os administradores estão sujeitos a uma série de responsabilidades, o que coloca indiretamente em risco os seus bens pessoais. Responsabilidade por questões tributárias e trabalhistas, ações de fornecedores, processos conduzidos por órgãos fiscalizadores e reguladores, responsabilidade criminal, desconsideração da personalidade jurídica, prestação de contas aos sócios, conflitos de interesse e a responsabilidade decorrente da insolvência são alguns dos fatores que podem levar administradores a sofrerem perdas patrimoniais, seja pelo pagamento de custas de defesa ou de indenizações.

Tal responsabilidade é determinada na Lei 5764/71 nos artigos 53 e 54:

Art. 53 – Os componentes da Administração e do Conselho Fiscal, bem como os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal.

Art. 54 – Sem prejuízo da ação que couber ao associado, a sociedade, por seus diretores, ou representada pelo associado escolhido em Assembléia Geral, terá direito de ação contra seus administradores, para promover sua responsabilidade.

A lei das sociedades por ações, a partir do seu art. 158 trata da Responsabilidade dos Administradores. Segundo Coelho (2003):

- Aos administradores a lei impõe um conjunto de deveres: ser diligente, não abusar o poder, ser leal e informar: convocar Assembléia Geral Ordinária, providenciar as demonstrações financeiras, pôr os documentos da administração à disposição dos acionistas, obedecer aos estatutos, controlar a atuação dos demais administradores etc;
- O administrador responde pelos danos causados à sociedade ou a terceiros, em razão de descumprimento de dever legal ou estatutário. Esta fórmula doutrinária é suficiente para abarcar todas as hipóteses de responsabilização dos integrantes da Diretoria e do Conselho de Administração de sociedades anônimas.
- O administrador que age com dolo ou culpa incorre em infração à lei que lhe impõe os deveres de diligência e lealdade; por outro lado, em toda violação à lei ou estatutos perpetrada por administrador de empresa, verifica-se uma conduta culposa ou dolosa.
- Ao demandante cabe demonstrar que o administrador descumpriu dever legal ou estatutário e que disto decorreu-lhe um dano de determinada extensão.

Dessa forma, candidatar-se à diretoria de uma grande cooperativa agroindustrial complexa, cujo volume de operações é relativamente grande, compreende implicações legais no relacionamento contratual e de externalidades em diversos interessados na organização (clientes, funcionários, cooperados, meio ambiente, governo, fornecedores, credores etc.).

“...para resolver esse tipo de problema nós vamos ter que encontrar uma solução para oxigenar a cooperativa, com a mudança de diretoria. Mas por enquanto eu acho isso aí difícil de resolver. Vejo a posição de aval importante. Mesmo que você tire a visão de aval, todo empreendimento econômico, tem necessidade de confiança e credibilidade. Então, não é só tirando o problema de aval, que você vai poder mudar a diretoria a cada três anos. Não é, porque os clientes, as pessoas que se comunicam com a cooperativa, elas criam um laço de confiança. Não é no poder econômico, mas na gestão daquela empresa cooperativa. Então não é a visão de achar que tirando o peso do aval, você vai poder mudar a diretoria. Não é isso, a coisa é muito mais complexa.”

“Agora, como nós estamos vendo isso, como é que o cooperativismo está vendo isso? Nós hoje estamos preocupados em trabalhar na área de seguro de aval. Isso é uma coisa nova no Brasil. Isso já era feito com as empresas sociedades anônimas que tinham ações na bolsa. Isso já é antigo nos Estados Unidos e no mundo. Então o que nós estamos pensando é trabalhar em cima do Seguro de Responsabilidade Legal de Diretores e Administradores.

É uma ferramenta nova, mas que de qualquer forma vai permitir que você fique mais flexível nessa área também. Então já estamos trabalhando alguma coisa.”

Segundo AHK (2003), o Seguro de Responsabilidade dos Diretores e Administradores, que dá proteção integral a toda pessoa que tenha poder de decisão e/ou atue na gestão de uma empresa. O seguro tem uma ampla área de cobertura que, entre outros, inclui o reembolso em casos de pagamentos de indenização, o pagamento de custos de defesa e até de publicidade, para a reparação da imagem da empresa, no caso de uma reclamação tornar-se pública.

A imprensa (Christovão, 2003) divulga essa nova modalidade. Com a entrada em vigor do novo Código Civil, que impôs regras mais rígidas sobre a responsabilização de executivos de empresas por atos por eles praticados durante a administração dos negócios, mesmo que sem culpa, há a desconsideração da personalidade jurídica e os bens do administrador respondem por eventuais danos causados.

Puderam ser observados diversos fatores da composição do conselho de administração que fazem com que exista algum alinhamento de interesses dos membros do conselho de administração com a cooperativa. Tais fatores contribuem para diminuir o interesse dos associados em participar do Conselho de Administração, uma vez que altos custos pessoais estão envolvidos. No entanto, contribuem para que os diretores se envolvam mais nas decisões administrativas.

Na seção 4.8.1, serão discutidos os benefícios que servem para contrabalançar tais custos.

4.8. Incentivos para participar do Conselho de Administração

Os fatores mencionados em relação ao alinhamento de interesses, na composição do conselho, associam-se aos comprometimentos entre o conselho e a cooperativa. No entanto, para compensar os altos custos associados a tais comprometimentos, existem benefícios associados ao tipo de envolvimento dos Diretores-executivos em seu exercício na administração da cooperativa.

4.8.1. Benefícios do Controle

Esta seção descreve a existência dos benefícios do controle que os diretores-executivos passa a usufruir em sua atividade à frente da direção executiva.

Em relação aos benefícios do controle numa cooperativa com propriedade dispersa como a CAROL, ou seja, com um grande número de associados, pode-se destacar o poder político desse tipo particular de organização. Como todos os cooperados trabalham dentro da mesma atividade econômica em ação coletiva, estes podem ser considerados um grupo de interesse organizado. Tal interesse econômico é também político⁶³, pois sua organização cooperativa está filiada a entidades de classe, como por exemplo, o sistema OCB, que fornece bens coletivos em ações políticas voltadas ao favorecimento das cooperativas agropecuárias, quando as políticas do setor agropecuário são colocadas em discussão pública.

Dessa forma, cada família dos associados produtores rurais e seus funcionários, na propriedade rural, além de terem um poder de voto significativo, possuem voz política junto ao estado. Além disso, dirigentes de cooperativas têm a oportunidade de participar de diversas outras associações de interesse privado no *agribusiness* nacional e internacional, além de ocuparem cargos no governo. Não são raros os casos dessas oportunidades.

Durante toda a existência da CAROL, foi observada, em praticamente todos os relatórios anuais e atas de reunião do conselho de administração, a menção sobre a participação dos membros do conselho em diversas organizações públicas ou de interesse privado.

Pode-se ter uma idéia de algumas oportunidades dos dirigentes executivos observando o Quadro 6.

⁶³ Não ocorre política partidária, a qual os princípios do cooperativismo são contrários, mas uma política que busca atender as necessidades dos cooperados.

Quadro 6 - Cargos de representatividade dos dirigentes da CAROL em organizações de interesse privado e público.

Ano	Cargo
1993	Presidente da OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo Presidente da COCECRER – Central de Cooperativas de Crédito Rural do Estado de São Paulo Presidente da COOPERFÉRTIL – Cooperativa Central de Fertilizantes. Membro do Conselho de Administração da EXIMCOOP – Exportadora e Importadora de Cooperativas Brasileiras.
1996	Conselheiro consultivo da OCESP - Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo
1979	Vice-presidente da ANFC – Associação Nacional dos Exportadores de Cereais
1975	Vice-presidente da OCESP Vice-presidente da ANEC – Associação Nacional dos Exportadores de Cereais. Secretário da Comissão técnica de Soja da FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo. Presidente da OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo. Secretário da Agricultura do Estado de São Paulo
1977	Presidente da OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo.
1979	Presidente da Dinamilho-CAROL Produtos Agrícolas Ltda.
1980	Membro do Conselho Administrativo da Abag – Associação Brasileira de Agribusiness
1993	Delegado da COOPERFÉRTIL - Cooperativa Central de Fertilizantes.
1980	Diretor do Departamento de Cereais da Sociedade Rural Brasileira
1993	Vice-presidente da EXIMCOOP – Exportadora e Importadora de Cooperativas Brasileiras. Membro do LIDERUSP Programa de Liderança Rural do Estado de São Paulo. Delegado da COOPERFÉRTIL - Cooperativa Central de Fertilizantes.
2000	Vice-presidente da OCESP
2002	Presidente da OCESP- Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo
1993	Membro do Conselho de Administração da EXIMCOOP – Exportadora e Importadora de Cooperativas Brasileiras. Membro do LIDERUSP Programa de Liderança Rural do Estado de São Paulo. Delegado da COOPERFÉRTIL - Cooperativa Central de Fertilizantes.
1979	Membro da Câmara de Soja da Bolsa de Mercadorias de São Paulo
1980	Membro do Conselho Fiscal e do departamento de soja da OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo Diretor-secretário da ANEC – Associação Nacional dos Exportadores de Cereais.
1993	Vice-Presidente da ANEC – Associação Nacional dos Exportadores de Cereais. Membro do Conselho de Administração da EXIMCOOP – Exportadora e Importadora de Cooperativas Brasileiras. Diretor da ABIOVE – Associação Brasileira de Industrias de Óleos Vegetais. Membro do Conselho Fiscal e delegado da COOPERFÉRTIL - Cooperativa Central de Fertilizantes
1993	Membros da Subcomissão de Feijão da OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo Diretor da Área de Oleaginosas da APPS – Associação Paulista dos Produtores de Sementes – Alta Mogiana.
1993	Diretor da Bolsa de Cereais de São Paulo

Fonte: Relatórios Anuais CAROL.

Três dos entrevistados relatam diversas atividades políticas fora da cooperativa.

“Então quando você vai para Brasília procurar algum deputado, o deputado te atende bem. Deputado vive de voto.”

A utilização dos recursos da organização para o processo político de promoção pessoal dentro de órgãos de representação de interesse privado ou público dentro de instituições democráticas é apontada por Gill (2001) como um fator chamado de agenda pessoal e política, que implica na escolha do sistema de governança.

Portanto, tal exposição ao dia-a-dia dos cargos executivos da cooperativa permite que o dirigente usufrua os contatos, relacionamentos e eventos, alocando parte do seu tempo (corresponde ao seu custo de oportunidade do executivo pago pela cooperativa) em uma campanha política pessoal, ao mesmo tempo, em que está defendendo os interesses da cooperativa, nas organizações de interesse público e privado. Tal benefício mostrou-se mais evidente para os dirigentes e funcionários executivos que tomam decisões administrativas.

Além do aspecto político, pode-se destacar a visibilidade que uma grande empresa pode oferecer para seus executivos, para facilitar os negócios pessoais.

“Você tem oportunidades de negócio, facilidades de crédito. Essas coisas são assim, isso faz parte.”

Tais benefícios podem contrabalançar os custos dos comprometimentos com a cooperativa e criam incentivos maiores para que os diretores passem a atuar mais como executivos nas funções administrativas. Ainda para reforçar tais evidências desses benefícios, na seção 4.9.1.4, são destacadas estratégias desses agentes na manutenção do controle.

4.9. Interação do Conselho de Administração com os cooperados

Nesta seção, são abordados diversos aspectos da relação entre cooperados e o Conselho de Administração, tendo em vista discutir os custos de influência na hierarquia do processo decisório e a manutenção do controle.

4.9.1. Custos de Influência

Nesta seção, é apresentada a estratificação dos cooperados, relacionando-a com o pressuposto de que a maior heterogeneidade gera maiores custos de influência no processo decisório.

4.9.1.1. Estratificação por tamanho da propriedade rural

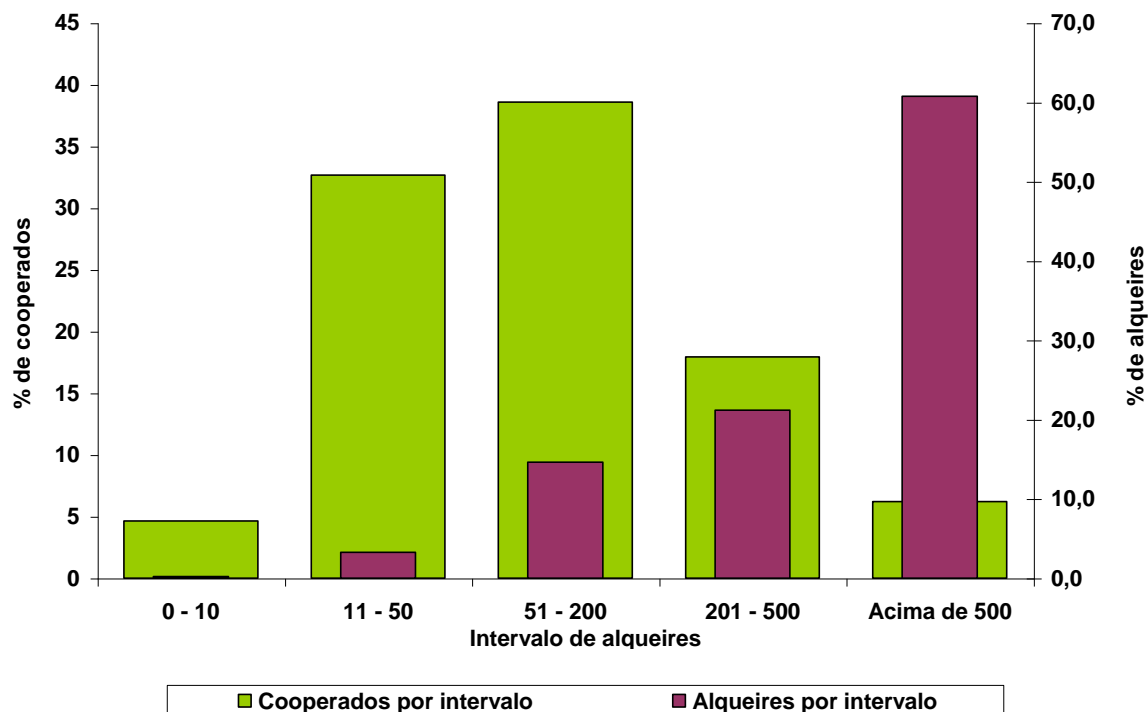
Na Tabela 12, pode-se observar, distribuição do número de cooperados por tamanho de área e a distribuição da área total entre os associados, em 1979. Apesar de que a distribuição do número de cooperados por tamanho de área se aproxima a uma normal, quando se observa, no Gráfico 9, a distribuição da área total entre os associados, verificou-se que 24 % dos cooperados concentram 62 % da área total da estrutura fundiária dos cooperados da CAROL.

Tabela 12 - Distribuição da área e número de cooperados em atividades - CAROL – 1979

ÁREA				ÁREA TOTAL		
<i>Alqueires</i>	<i>hectares</i>	ASSOCIADOS	%	<i>Alqueires</i>	<i>hectares</i>	%
0 – 10	0 - 24	32	5	392	949	0,2
11 - 50	27 - 121	226	33	6158	14902	3,3
51 - 200	123 - 484	267	39	27675	66974	14,6
201 - 500	486 - 1210	124	18	40049	96919	21,2
Acima de 500	+ 1210	43	6	115000	278300	60,8
TOTAL		692	100	189274	458043	100,0

Fonte: Relatório da Diretoria CAROL – Exercício de 1979.

Gráfico 9: Distribuição de cooperados, em porcentagem, por intervalos de tamanho da propriedade rural, e distribuição da área total pelos grupos de cooperados - CAROL – 1979.



Fonte: Relatório da Diretoria CAROL – Exercício de 1979.

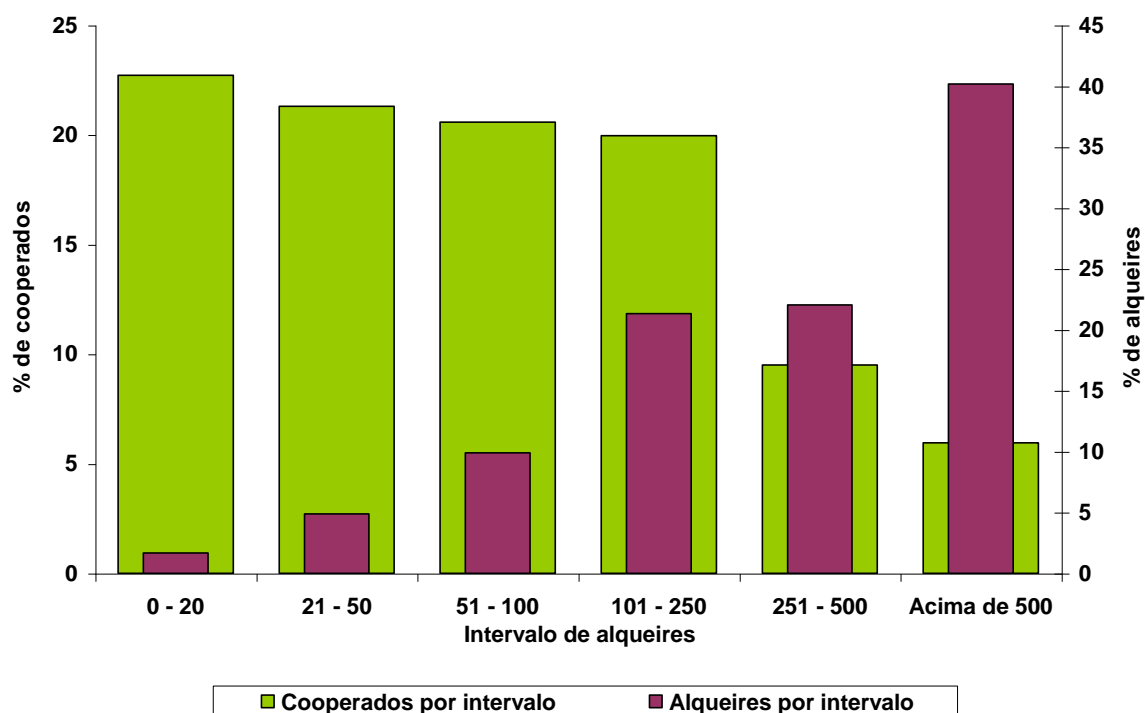
Na Tabela 13, pode-se observar, distribuição do número de cooperados por tamanho de área e a distribuição da área total entre os associados, em 1994. Apesar de que a distribuição do número de cooperados por tamanho de área se aproxima a uma distribuição assimétrica, com uma maior concentração de produtores pequenos e médios, quando se observa, no Gráfico 10, a distribuição da área total entre os associados, verificou-se que 15 % dos cooperados concentram 62 % da área total da estrutura fundiária dos cooperados da CAROL.

Tabela 13 - Distribuição da área e número de cooperados em atividades - CAROL – 1994

ÁREA				ÁREA TOTAL		
<i>Alqueires</i>	<i>hectares</i>	ASSOCIADOS	%	<i>Alqueires</i>	<i>hectares</i>	%
0 – 20	0 - 48,5	404	23	4450	10769	2
21 – 50	50,8 - 121	379	21	12926	31281	5
51 – 100	123 - 242	366	21	26190	63380	10
101 – 250	244 - 605	355	20	56457	136626	21
251 – 500	607 - 1.210	169	9	58289	141059	22
Acima de 500	+ 1210	106	6	106356	257383	40
TOTAL		1779	100	264668	640498	100

Fonte: Relatório da Diretoria CAROL – Exercício de 1994.

Gráfico 10: Distribuição de cooperados, em porcentagem, por intervalos de tamanho da propriedade rural, e distribuição da área total pelos grupos de cooperados - CAROL – 1994.

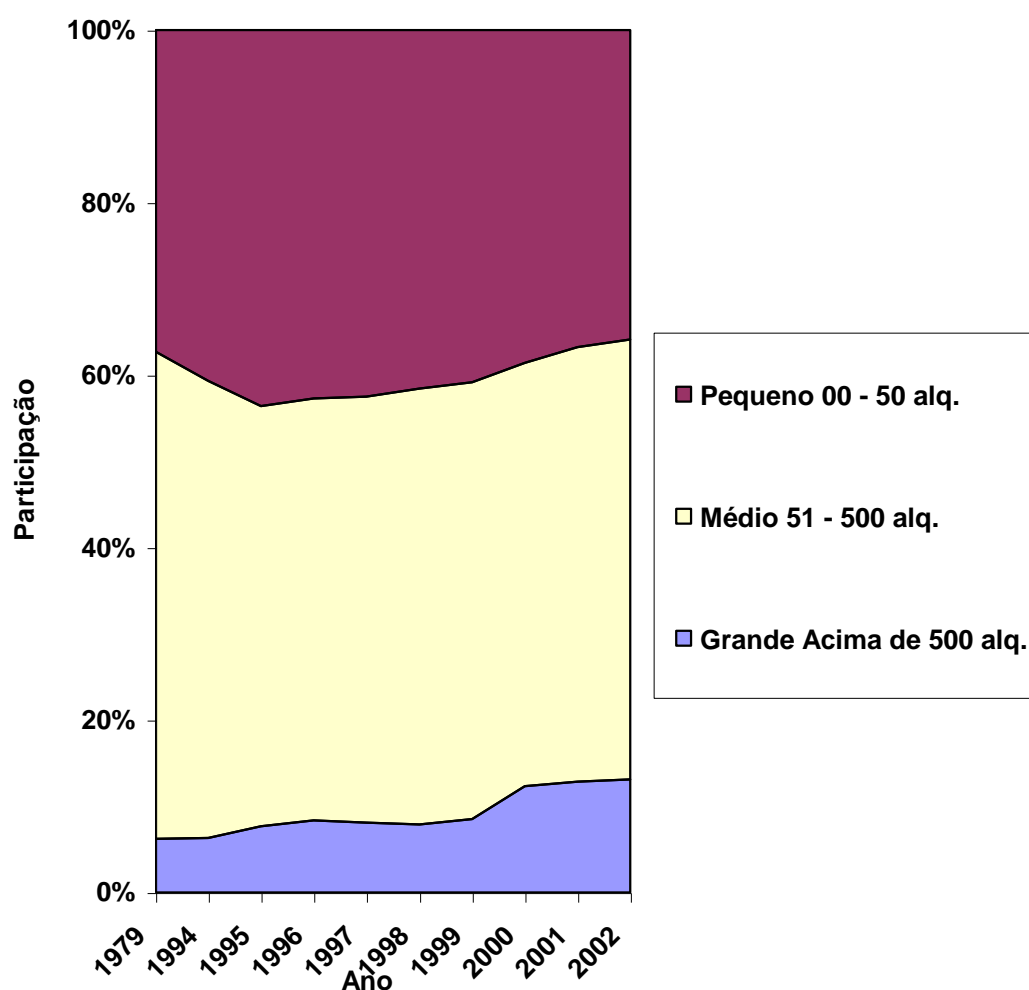


Fonte: Relatório da Diretoria CAROL – Exercício de 1994.

Portanto, no intervalo de 24 anos, entre 1979 e 1994, a distribuição da malha fundiária da CAROL deslocou-se com uma distribuição mais uniforme do número de associados pequenos (0 a 50 alqueires) e médios (51 a 500 alqueires), porém mantendo-se estável em 94 %. Porém, diminuiu a soma da área dos grandes associados (acima de 500 alqueires) de 60,2 % para 40 %.

No período que segue, entre 1994 a 2002, observa-se, no Gráfico 11, o aumento da participação em número de grandes associados de 6 % para 13 % e uma diminuição dos pequenos de 41% para 36%. Em relação à área total, não foi possível concluir a respeito, nesse período, em razão dos dados não terem sido disponibilizados e por ter sido informado um grande uso de áreas arrendadas.

Gráfico 11: Porcentagem do número de produtores de área própria por tamanho de 1979 e 1994 - 2002



Fonte: Perfil Cadastral CAROL 2002 e 2003 – Auditoria Interna e Relatório da Diretoria CAROL – Exercício de 1979.

4.9.1.2. Estratificação dos associados na utilização dos serviços

A distribuição quantitativa dos associados na utilização dos diversos serviços não foi possível obter, no entanto, foi evidenciado que existe uma certa estratificação dos associados, na utilização dos serviços, em particular, causando diferentes condições na transação, devido ao poder de compra.

“Numa análise mais detalhada podemos notar que os grandes consumidores cooperados (destilarias, usinas, grandes agricultores), que possuem um poder de compra bastante considerável, se utilizam mais do crédito do que da vantagem da qualidade porque, pelo próprio volume de suas compras, a qualidade já seria parte integrante da negociação.” ATA DA REUNIÃO DE DIRETORIA de 02 de agosto de 1995 - Relatório: Reflexões e sugestões – Carol e controladas e coligadas

Observa-se que a Diretoria-executiva procura se distanciar da aprovação das transações, mas assim mesmo, assume a função administrativa de concessão de crédito, junto com os funcionários, quando o processo não é resolvido pelo comitê profissional de crédito.

“A forma como agente dá crédito aqui é extremamente profissional. Então o que é que acontece: tem um comitê da área técnica que analisa com os funcionários para poder dar crédito para os indivíduos. Depois, se houver algum problema que ultrapasse as suas prerrogativas, ela passa para a Diretoria-executiva, que pode de uma forma ou de outra atender um ou outro caso. Mas, os casos são resolvidos via comitê. Então, os recursos de certa forma são distribuídos muito tecnicamente, via profissional.”

Portanto, estas duas formas de estratificação evidenciam a existência de grupos de associados com poder de barganha diferenciado, dentro da cooperativa, o que pode levar uma negociação à diretoria-executiva, uma instância superior, que acaba tomando decisões administrativas de grande peso político dentro da cooperativa.

4.9.1.3. Grupos de interesse

A despeito de haver evidência de poder de barganha desproporcional entre os grupos de associados, foi observado que a CAROL tem uma estabilidade política considerável, ao longo de sua história.

“... nunca houve chapas concorrentes. Há estabilidade política. Eu nunca tive a situação desagradável de ter uma chapa concorrente. Eu vejo isso acontecer em outras cooperativas. Acho isso extremamente desagradável, e não seria possível administrar uma cooperativa com tal instabilidade.”

No entanto, após 40 anos, observar através das atas de AGO, nas quais ocorreram as inscrições da chapa para a eleição, o fato de que nunca houve chapa concorrente, pouco nos diz sobre o que pensa o associado em relação à gestão da cooperativa.

A capacidade para fazer uma campanha eleitoral em uma cooperativa de 2000 associados com unidades espalhadas por vários estados demanda recursos significativos. Tal recurso não é disponibilizado pela cooperativa para que os associados se organizem em comitês e não há representação por região.

Isto, de certa forma, diminui os custos de influência, portanto, gera maior foco nas atividades e pode tornar o processo decisório mais eficiente. Por um lado, a limitação de recursos por parte da cooperativa para a organização de comitês e a não existência de representação por região, diminuem custos de influência causados por grupos de interesse com baixos custos de coordenação. Tal fato pode gerar maior foco na atuação, dado que cooperativas que tem tais comitês organizados pode tentar atender solicitações dos grupos sem uma análise técnica-econômica apropriada. No entanto, esse trabalho limita-se a analisar o funcionamento do Conselho de Administração e não o comportamento do quadro social como um todo.

Portanto, grupos pequenos, com menores custos relativos de informação e carona podem se organizar e conseguir atingir seus objetivos em busca ou manutenção do controle.

Na CAROL, nunca houve o fomento à nucleação de associados, portanto não foi observada qualquer organização formal do quadro social. Não há representação por regiões, nem o voto por delegação é utilizado. Diferente de cooperativas com sistemas tradicionais de representação regional, na CAROL, os membros do Conselho não são eleitos para representar a demanda ou interesse de alguma região específica. Os membros da chapa para eleição do Conselho são convidados pelo Presidente para que façam parte da chapa. Porém, foi relatada a preocupação de que existam membros de diferentes regiões, na chapa de eleição do Conselho.

Entretanto, não é um sistema de representação por regiões, pois não é a região que escolhe e elege seus representantes para compor um conselho de representação por regiões. Esta sempre foi uma política definida pelo Conselho de Administração da CAROL, cujas evidências mostram que esta é uma intenção de evitar custos de influência.

“Essa pressão por disposição de Diretoria e de eleição. Isso eu nunca percebi. Estou a 16 anos aqui. Nós temos uma administração, até de certa forma, na diretoria: Presidencialista. Então não existe pressão de Diretor em cima de Presidente. Aqui o Conselho é escolhido pelo Presidente e pelo Vice-presidente. Então, por mais que ele tenha demanda por um lado ou de outro, ele vai ouvir. Quem vai convocar, quem vai fazer parte da Diretoria, é o Presidente. Então, a forma democrática com que é conduzido o Conselho de Administração não permite que o Diretor tenha essa visão. Ele pode trazer a demanda da região dele, até da cidade dele, mas ela é tratada de forma muito clara, muito transparente e se tiver alguma razão de ser, se tiver que ser ouvido, tudo bem, se não ela é simplesmente excluída.”

São duas formas com que a cooperativa busca representar os interesses dos associados: pesquisa de opinião junto aos associados através dos funcionários de campo e encontros programados informais dos associados com a Diretoria. Essa é uma tentativa de diminuir custos de influência, pois tais custos diminuem o foco de atuação, diminuem a efetividade das decisões estratégicas quando se busca atender demandas heterogêneas através de aprovações de projetos que não têm eficiência econômica o que conseqüentemente diminui a competitividade da organização.

“Nós não somos favoráveis a núcleos, pois este foi o problema da Cotia, pois passa a ser curral eleitoral. Aqui a questão é tratada de forma técnica profissional. Temos pesquisa de satisfação. O resultado indica que a credibilidade na cooperativa em suas operações é que faz a diferença. Por exemplo, nossa balança, impurezas, qualidade do sal mineral, ou seja, é a qualidade que faz a diferença.”

Houve uma ocasião em que se estabeleceu uma política pouco variante. Foi contratado um ouvidor profissional, chamado de *ombusman* que teria a função de estabelecer relações públicas com os cooperados e recebendo as solicitações, reclamações e sugestões dos associados, e buscar resolver o que fosse possível, junto à Diretoria. Tal política não agradou todos os diretores cuja função também era exatamente a de ouvidores, além do que, o procedimento aumentaria os custos de influência abrindo mais um canal de comunicação com grupos de interesse.

“Eu resisti bastante por dois motivos: o primeiro motivo é que eu acho que enquanto estive aqui eu nunca deixei de receber o cooperado, sempre recebi o cooperado, então eu sou o ouvidor; segundo o sujeito ia ser eleito pelo cooperado então ele ia ficar defendendo

cooperado aqui, e diretoria de cooperativa que tem medo de cooperado, que tem medo de perder eleição, a cooperativa quebra.” Se começar a dizer: “- Não, o cara não pagou conta, mas ele tem uma liderança lá não sei aonde, e se nós mandarmos executar a conta dele, depois nós vamos ter eleição, e eles vão votar contra nós”, esse negócio todo, a cooperativa quebra.”

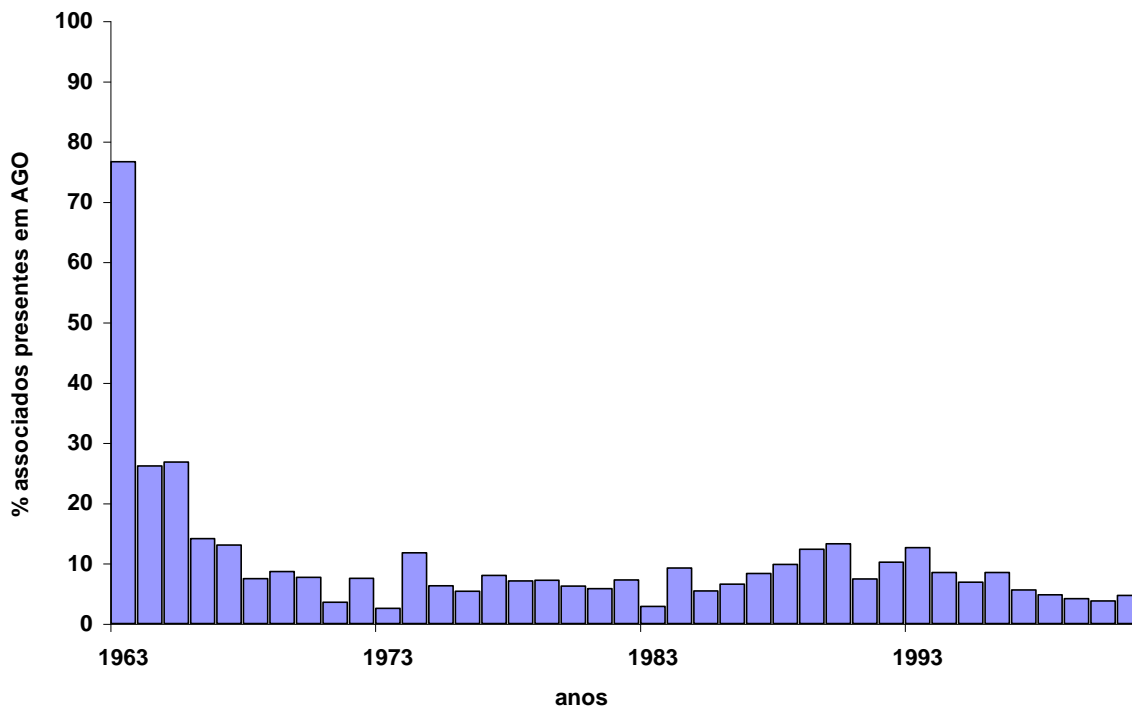
A busca de redução de custos de influência foi clara e caracterizada em diversas políticas estabelecidas na CAROL.

Com a intenção de diminuir o custo do peso político na prática do princípio cooperativista da preocupação com a comunidade, o caso de donativos foi tratado com uma política de relacionamento com a comunidade, uma visão de fortalecimento da imagem institucional. Esse procedimento incorporou-se às ações planejadas de marketing, nas quais, tal custo passou a fazer parte do orçamento de marketing de cada divisão. Portanto, também houve uma diminuição de ofertas gratuitas de benefícios do controle.

“...cada um puxava para sua cidade...” “Então como é que eu dou a doação? Chegou aqui um pedido de doação. Eu vou chamar um Diretor da área e digo assim: ‘- Você tem interesse nisso aqui?’” “Então quer dizer que só aqueles dois departamentos é que têm interesse. Então deixou de ser uma coisa política, para ser uma coisa de marketing.” “É debitado para departamento, pois é o departamento dele que vai pagar. Não é a CAROL que vai pagar. Alguém assume o prejuízo”

Em termos gerais, o resultado da participação social formal, na CAROL, pode ser observado pela participação em Assembleias Gerais Ordinárias no Gráfico 12.

Gráfico 12: Participação social na CAROL, em termos de porcentagem de associados presentes nas Assembléias Gerais Ordinárias (1963-2001)



Fonte: Atas de AGO – CAROL , 1963 a 2003.

4.9.1.4. Manutenção do Controle

O plano de expansão horizontal da CAROL representa um aumento expressivo do número de associados, cada vez mais longe da área de atuação inicial. Esse processo enfraquece o vínculo da Diretoria com os associados. Portanto, adotou-se a prática de reuniões com os associados, principalmente das regiões novas, nos Estados de Minas Gerais e Goiás. Tais reuniões iniciaram, na década de 90, quando foi observado um maior distanciamento do associado e a cooperativa.

No entanto, os Diretores e Gerentes relatam que tais reuniões pouco contribuíam para levantar questões estratégicas da cooperativa, e que grande parte das solicitações tinham cunho individual, pessoal e não relacionadas à cooperativa. O que se pode inferir é que a cooperativa poderia ter utilizado metodologia não apropriada para tais reuniões se estas realmente tinham um objetivo específico.

Mas estas reuniões persistem, sobretudo, nas novas regiões, com o intuito de estabelecer um contato pessoal, e comunicar a importância da participação econômica do associado na cooperativa.

“Temos reuniões informais com os cooperados, mas as discussões não levam a subsídios para decisões do Conselho de Administração. A finalidade é de relações públicas. O sujeito chega nessas reuniões e fica fazendo solicitações que nada tem a ver com a cooperativa”

A expansão horizontal implica em outros fatores políticos, quando o vínculo da Diretoria com os associados é enfraquecido. Portanto, há uma preocupação da Direção em relação à possibilidade de uma mudança brusca no poder. Mudanças bruscas no poder em cooperativas agropecuárias, no Brasil, são fatos difíceis de ocorrer. No entanto, os associados que participam da gestão buscam evitar esse risco, e estudam alternativas de expansão de forma que isto não implique na maior possibilidade de uma mudança brusca na gestão.

“você precisa verificar como é que você pode fazer essa progressão, esse aumento de associados em regiões, digamos, longínquas da nossa matriz. Você corre o risco de numa Assembléia, os cooperados daqui que têm tamanha confiança nas realizações da Diretoria que nem comparecem na Assembléia. Você corre o risco de ter 200 associados da região de Unaí, e, puf!, chegar aqui e destituir o Conselho Diretor e constituir um Conselho Diretor novo. Então nós temos encomendado trabalhos de alguns consultores e teóricos como a Dona Maria Henriqueta e outros, de como seria possível nós aumentarmos o número de associados sem correr o risco de uma intervenção desse tipo. Parece-me que se montássemos uma associação capitalista, que fosse sócia da cooperativa, e que então teria um voto. Mas isso está em estudo.”

“O Vice-presidente diz que iniciamos conversas no sentido de proceder reformas em nosso Estatuto Social tendo em vista o crescimento e expansão da Carol para outras regiões e Estados. Com essa expansão, estamos sujeitos a correr riscos de formação de correntes contrárias às ações e objetivos que têm pautado as administrações da Cooperativa durante todos esses anos. Interessa-nos ir para essas regiões com nossos princípios cooperativistas e não como mera empresa captadora de grãos. Uma sugestão, apresentada pelo nosso assessor jurídico, seria a criação de sociedades limitadas, com sociedade majoritária da CAROL. Não seriam núcleos, mas sim companhias limitadas, com direito a um só voto, para não comprometer a autoridade da CAROL. Seria também uma nova forma de fazer cooperativismo, sem a rigidez das regras tradicionais, fortalecendo a CAROL visando resultados econômicos.” “Também deve ser estudada a criação de um Conselho maior, abrangendo proporcionalmente as regiões atendidas pela CAROL. A administração da CAROL tem mudado muito pouco ao longo desses anos e é de bom alvitre que, de maneira gradativa, vá sendo substituída por pessoas novas, com vocação para o setor agrícola e para administração.” ATA DE REUNIÃO DE DIRETORIA 24 de janeiro de 2002

4.9.1.5. Comunicação com os cooperados

A cooperativa tem formas de comunicação com os associados como o jornal da CAROL que é, além de um informativo dos serviços e produtos da CAROL, é também um informativo técnico das práticas agrônômicas e de mercado agrícola, além de um instrumento de comunicação da Diretoria com os associados. Porém, é um veículo unidirecional, no qual, o associado não tem livre expressão da sua opinião.

“Nós temos um departamento de comunicação, um jornal da CAROL, que fala o que nós queremos. Não tem a contrapartida do associado chegar e dizer: “- Olha fala para o Diretor assim, assim.” Na verdade, precisa ter um canal em que ele tivesse toda a liberdade de externar sua opinião a respeito de todos os espaços da CAROL.”

A forma mais comumente utilizada para os cooperados se comunicarem com a cooperativa é nas operações do dia-a-dia, junto do corpo de funcionários. Como a cooperativa tem apenas três níveis gerenciais hierárquicos, e como o cooperado é dono da cooperativa, este tem acesso direto a todos níveis gerenciais.

Foi instituído um sistema de prestação de serviços para o cooperado com um relacionamento mais intenso através de funcionários, chamados de “agentes”, cuja função é acompanhar todas as atividades de um determinado número de associados, 70 em média. Esta é uma estratégia comercial de relacionamento com uma troca mais intensa de informação, oferta e utilização de produtos e serviços. A escolha do grupo de associados para cada agente foi voluntária, de forma que não há uma divisão geográfica ou qualquer outra forma estrita de estratificar esses grupos. Portanto, não se configura qualquer coesão dos grupos de associados vinculados a um agente. Através destes funcionários a cooperativa desenvolve pesquisa para buscar informações sobre as preferências dos associados.

“...a ordem hierárquica é muito pouca. Ele tem um encarregado no silo, um encarregado na loja, tem o Gerentes, e tem o Diretor. Então são três áreas só, só são três pessoas com que ele pode se relacionar. Se tiver alguma demanda, se tiver alguma reclamação são três. Ou ele reclama com o encarregado, ou ele reclama com o Gerente, ou com o Diretor. Então isso aí já é uma forma de encurtar e aumentar o relacionamento do cooperado. E atualmente nós temos o sistema de agentes que é como se fosse um atendimento de conta personalizada. Nós temos determinados funcionários da cooperativa, isso quer dizer que não é um corpo estranho, são os próprios funcionários da cooperativa que têm essa função de ser o meio de ligação entre um determinado número de cooperados e a cooperativa. E esse trabalho está dando muito certo, já faz alguns anos.”

Tal relacionamento se configura com um grande diferencial de uma empresa cooperativa agropecuária, quando os associados percebem o ganho de competitividade que esta coordenação pode trazer na cooperação entre os agentes econômicos, ou seja, um benefício para que exista essa forma de coordenação híbrida, que está no contínuo discreto entre o mercado e a hierarquia.

Assim mesmo, existe certa preocupação da Diretoria em buscar outros padrões de governança corporativa no relacionamento com seus associados. Como a visão de futuro é o crescimento permanente da organização, talvez esta relação através apenas dos funcionários pode não garantir vínculos suficientes para uma coordenação eficiente. O que talvez demande de um corpo diretivo também especializado em comunicar-se intensamente com os associados.

“Eu acho que talvez se fosse a primeira iniciativa, seria criar um corpo específico de Diretores que tivessem a função de identificar, nas regiões mais longínquas, as vontades, as reclamações. Isso aí é uma coisa que nós precisamos pensar, porque hoje, chega através do funcionalismo só.”

4.10. Discussão dos Resultados

Os Diretores-conselheiros não têm poder de veto e são escolhidos pelo Presidente, eleitos em chapa única e têm menos informação para tomada de decisões comparando-se com a diretoria-executiva. Portanto, dificilmente contribuem como um corpo para tomar decisões de controle. Portanto, os Diretores-executivos são a última instância com poder de decisão de controle.

Como estes Diretores-executivos não são especializados nas decisões de controle de uma organização complexa, não querem colocar em riscos seus avais e aumentarem mais os custos de agência. Portanto, passaram a participar cada vez mais das decisões administrativas, na busca de minimizar qualquer comportamento divergente que os executivos viessem a tomar.

Portanto, a conclusão que se chega para a proposição **P 1** (os associados que participam da gestão da cooperativa agrícola enxergam um potencial de

controle quando as decisões administrativas e de controle são concentradas nos mesmos agentes da cooperativa) é de que esta hipótese não pôde ser refutada.

Apesar de que esta intenção foi evidenciada, no caso das empresas controladas e coligadas, não foi observado um maior controle destes custos. Neste caso, há fortes evidências de que, principalmente nas empresas coligadas e controladas, nas quais, além de ter havido a participação de associados nos conselhos, houve problemas de eficiência das decisões de controle.

O fato de a CAROL haver saído de atividades, nas quais não era competitiva, concentrando-se nas atividades em que possui mais competência, diminuiu a complexidade da gestão, é mencionado por Williamson como um aumento nos custos de transação internos *ex post*, relacionados à má adaptação. Este fato mostra que, neste caso, a alternativa via mercado seria mais eficiente, como sugerido pela análise de Lazzarini e Nunes (1998) a respeito da forma de coordenação do SAG da soja, principalmente, no que diz respeito à utilização de *trading*.

Curiosamente, de uma forma ou de outra, tanto por meio da instituição da diretoria-executiva, quanto por meio da venda das empresas, a CAROL buscou resolver o impacto da pouca eficiência nas decisões de controle que são custos de agência. No entanto, persistiu sem uma separação estrita das decisões de controle e administrativas. O que pode explicar alguma eficiência nesse sistema é a hipótese do alinhamento de interesses.

Os avais pessoais, a responsabilidade de administradores e a atividade de produtores rurais que dependem da cooperativa, comprometem os diretores com a cooperativa.

Portanto, a conclusão que se chega para a proposição **P 2** (os associados que participam de gestão da cooperativa agrícola se recusarem a fazer uma separação estrita entre as decisões de controle e as decisões administrativas, pois

têm interesses alinhados com os da organização) é de que esta hipótese não pôde ser refutada.

Como os Diretores-conselheiros dificilmente constituem um corpo para tomar decisões de controle, os Diretores-executivos não enfrentam um poder de decisão de controle considerável. Os dirigentes não concentram parte significativa da participação econômica na cooperativa, portanto têm o efeito das suas decisões distribuído entre os outros associados, e não sofrem a maior parte desse efeito. Pelo papel assumido pelos Diretores-executivos, estes cargos propiciam benefícios do controle significativos, uma vez que esta organização cooperativa agrícola estudada representa poder político, dá visibilidade e oportunidades a seus dirigentes, tem executivos com longo período de permanência e mecanismos de manutenção do controle. Verificou-se que há oferta de benefícios não pecuniários que são auferidos pelos dirigentes.

Portanto, a conclusão que se chega para a proposição **P 3** (quando as decisões administrativas e de controle estão concentradas nos dirigentes da cooperativa agrícola há benefícios do controle maiores para os mesmos do que quando não estão) é de que esta hipótese não pôde ser refutada.

O encadeamento lógico das evidências que dão suporte às hipóteses são organizados no Quadro 7.

Quadro 7

Evidências de fatores que suportam as hipóteses do estudo

Visualização de potencial de controle	Alinhamento de interesses	Benefícios do controle
Diretores-conselheiros dificilmente contribuem como um corpo para tomar decisões de controle.	Avais pessoais.	Diretores-conselheiros dificilmente contribuem como um corpo para tomar decisões de controle.
Diretores-executivos são a última instância com poder de decisão de controle.		Poder político, visibilidade e oportunidades aos dirigentes.
Diretores-executivos não estão preparados para especializarem-se nas decisões de controle de uma organização complexa.	Responsabilidade de administradores.	Executivos com longo período de permanência.
Diretores-executivos não querem colocar em riscos seus avais e aumentarem mais os custos de agência.		Há mecanismos de manutenção do controle.
Diretores-executivos passaram a participar, cada vez mais, das decisões administrativas, na busca de minimizar qualquer comportamento divergente que os executivos viessem a tomar.	Atividade de produtores rurais que dependem da cooperativa.	Os dirigentes têm o efeito das suas decisões distribuído entre os outros associados, e não sofrem a maior parte desse efeito.
Conclusões		
Os dirigentes enxergam um potencial de controle quando participam das decisões administrativas.	Há comprometimentos dos diretores com a cooperativa.	Há oferta de benefícios não pecuniários que são auferidos pelos dirigentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que os fatores relacionados para o potencial de controle não podem ser considerados um alinhamento de interesses, pois como já exposto, a intenção de evitar custos de agência levou a uma hierarquia de decisões que não diminui a perda residual, necessariamente.

5. CONCLUSÕES

As cooperativas agrícolas no Brasil, que se constituíram para dar suporte à atividade econômica de seus associados, tem diversas restrições caracterizadas pelos custos de agência evidenciados na literatura.

No caso de cooperativas geridas por seus proprietários eleitos, estabelece-se um relacionamento de agência, no qual os associados eleitos são os agentes que foram engajados no exercício da gestão da cooperativa.

As cooperativas agrícolas geralmente têm propriedade dispersa o que diminui a efetividade do monitoramento dos agentes. Uma hierarquia de decisões, na qual os mecanismos de controle dos custos de agência são ineficientes, pode favorecer as atividades de influência de grupos de interesse de menores custos de coordenação. Estes, por sua vez, podem conseguir uma alocação ineficiente que preferem e gerar incentivos para a manutenção desse tipo de hierarquia de decisões.

Dentro desse escopo, foram abordados, neste estudo, os motivos pelos quais uma cooperativa agroindustrial complexa de propriedade dispersa mantém as decisões estratégicas administrativas e as de controle concentradas nos mesmos agentes.

Este assunto foi tratado com a abordagem da nova economia institucional, na qual, as instituições têm impacto sobre as transações, que também estão condicionadas à racionalidade limitada do agente econômico, assimetria de informações, comportamento oportunista e, portanto, à existência de custos de transação.

A hierarquia de decisões numa organização econômica é tratada pela teoria de agência com forte ligação aos custos de transação inerentes à estrutura de governança da firma. Essa literatura trata da questão da separação entre propriedade e controle, caracterizando os problemas de direitos de propriedade

vagamente definidos, que têm forte impacto nos custos de agência, como o problema dos custos de controle e de influência.

Em particular, na cooperativa agroindustrial, estes problemas são relevantes, uma vez que, a propriedade é dispersa, e os direitos de decisão e direitos ao resíduo são difusos. Tal estrutura de controle implica em incentivos ao exercício do controle, com a participação de associados na gestão, como membros do conselho de administração, tomando decisões administrativas.

Para buscar responder à questão: quais fatores influenciam na separação entre propriedade e controle na cooperativa agroindustrial complexa de propriedade dispersa, levantaram-se hipóteses a respeito dos mecanismos de alinhamento de interesses, benefícios do controle e potencial de controle, como fatores que contribuem para a não separação das decisões administrativas das decisões de controle.

Buscou-se, por meio do método de estudo de caso único, obter uma riqueza de dados relativos à interação entre o objeto de análise e o contexto específico a uma cooperativa, revelando os mecanismos que pudessem dar sustentação às proposições. Uma forte interação foi atingida e demonstrada na descrição e explicação, objetos do estudo de caso.

Foram estudados os interesses dos proprietários que determinam a hierarquia de decisões estratégicas na CAROL – Cooperativa Agropecuária da Região de Orlândia -, uma cooperativa agroindustrial brasileira.

Para tanto, foi descrita a hierarquia das decisões estratégicas, na qual, os contratos estabelecidos permitem, à diretoria executiva, uma grande autonomia sem estar submetida a um efetivo poder de controle do Conselho de Administração, tornando-se assim, a última instância a exercer o controle efetivo sobre a organização. Caracterizaram-se e analisaram-se os tipos de decisões estratégicas administrativas e de controle exercidas pelos tomadores de decisão. Neste

particular, observou-se a não separação das decisões, a despeito de uma maior complexidade organizacional atingida pela CAROL, no início da década de 90.

Descreveu-se a estrutura de controle por meio da análise da forma de composição dos órgãos de decisão e identificaram-se os incentivos dos dirigentes por meio da estratificação dos associados, para caracterizar os incentivos de diferentes grupos.

Buscou-se explicar essa hierarquia de decisões por meio dos incentivos dos dirigentes condicionados pela estrutura de controle, no contexto evolutivo da estrutura de governança da organização.

Neste caso, o potencial de controle é traduzido pela necessidade da Diretoria-executiva se envolver nas decisões administrativas em busca da minimização dos custos de agência, a despeito de que: a maior complexidade organizacional e dispersão da propriedade exigisse uma hierarquia de decisões com a separação entre decisões administrativas das decisões de controle. Portanto, o potencial de controle tornou-se um fator que contribui para a não separação das decisões.

Neste estudo, o alinhamento de interesses é traduzido pela presença dos avais pessoais concedidos pelos dirigentes nas operações de financiamento da cooperativa e à responsabilidade de administradores.

A estrutura de controle descrita, na qual, os dirigentes têm pouco poder de barganha em relação aos outros associados, revela um grande poder de barganha dos grandes produtores.

Na forma de composição dos órgãos de decisão, observou-se uma manutenção do corpo de Diretores-executivos e uma maior rotatividade de Diretores-conselheiros.

Foram identificados benefícios do controle, traduzidos pela projeção política e oportunidade de negócios, manutenção de executivos por longos períodos, e pelas estratégias de manutenção do controle.

Na perspectiva dos interesses dos grupos de poder e representantes, não há comitês de associados e não há disponibilização de recursos da cooperativa para que existam comitês, o que reduz custos de influência, porém aumenta o problema de controle, distanciando os associados da diretoria.

Neste tocante, a estratégia de reduzir os custos de influência numa cooperativa voltada para uma única *commodity*, mas em diferentes regiões, configurou-se, explicitamente, como uma estratégia de manutenção do controle.

Foram identificados mecanismos de incentivos aos dirigentes da cooperativa, que estão relacionados a estrutura de controle e que explicam a hierarquia de decisões estratégicas adotada.

Assim, uma firma cooperativa tem mecanismos de alinhamento de interesses dos seus dirigentes, mecanismos de potencial de controle, e benefícios do controle que abrem caminho para investigação longitudinal para validar tanto estes construtos quanto a relevância destes fatores, no universo deste tipo peculiar de organização.

As hipóteses relacionadas ao potencial de controle, benefícios do controle e alinhamento de interesses, como fatores que contribuem a não separação das decisões, não foram refutadas.

Porém, há que se considerar que um estudo com tal subjetividade pode ter incorrido um viés de interpretação dos dados pelo pesquisador. O suporte a estas proposições limita-se a este caso em particular sem qualquer pretensão de inferir sobre um universo maior. Entretanto, é importante se levar em consideração a possibilidade de replicabilidade analítica em outros estudos de caso, validação de construtos e a discussão teórica desses mecanismos.

Assim, a afirmação de Jensen e Meckling que uma organização complexa de propriedade dispersa, onde estas decisões de controle e administrativas não estejam separadas, não sobreviveria, parece se confirmar, nesse estudo em cooperativa, pois se deve atentar que houve má adaptação a despeito dos fatores de alinhamento dos interesses como os débitos da cooperativa, que têm papel importante. Isto significa que a especialização das funções em cooperativas torna-se necessariamente um fator de sobrevivência se estas quiserem crescer por meio de estruturas complexas.

Tais fatores podem ser mais bem estudados em outros estudos de caso e estudos com métodos objetivos para se entender se tais mecanismos se repetem nas outras cooperativas e qual sua relevância causal para o universo de cooperativas brasileiras.

Pode-se fazer a proposição para outras pesquisas sobre a magnitude dos custos de agência advindos da permanência do conselho de administração tomando ambas as decisões administrativas e de controle em cooperativas agropecuárias.

Existe a hipótese de que os custos de agência seriam maiores ainda se houvesse a separação completa entre propriedade e controle, pois executivos contratados fora da cooperativa possuem interesses diferentes dos proprietários da organização que não têm mecanismos eficientes de controle dos custos de agência, portanto, tais custos tornariam a separação proibitiva.

Tais hipóteses são calcadas nos pressupostos das principais correntes da economia que analisam o comportamento individual como auto-interessado.

Entretanto, é importante lembrar que mesmo a benevolência e o altruísmo são formas de maximização da utilidade individual, quando o benfeitor tem uma concepção ideológica que valoriza tal comportamento, ou quando há reconhecimento social traduzido em reputação. Porém, quando não há monitoramento ou sanção social, deixar de ser oportunista em função de culpa ou

exercício do autocontrole, ou até mesmo prover recursos gratuitos a outros, gera bem estar individual, traduzido em compensação emocional própria, cujos mecanismos de preços são difíceis de identificar.

Entretanto, como colocado por Zylbersztajn (2000), a pressuposição do comportamento cooperativo benigno, mais do que irrealista, pode levar a prescrições desastrosas para as organizações.

Nessa direção, há também a hipótese de que a questão ideológica doutrinária da participação dos associados na gestão (SILVA, 1994), da solidariedade e igualdade, como princípios criados, em 1848, em Rochdale, Inglaterra, pela cooperativa Equity Pionneers, cujos Princípios do Cooperativismo (Apêndice IV) foram seguidos a partir do sucesso desse primeiro empreendimento cooperativo e confirmado em Manchester no congresso da ACI⁶⁴, tem sido argumento utilizado por muitos presidentes e cooperativas para continuarem a participar das decisões administrativas.

Numa cooperativa agropecuária, onde existam grandes benefícios de manter dirigentes capazes de articular a cooperativa internamente e externamente, ofertando recursos críticos à gestão estratégica, a teoria da firma baseada em recursos poderia ajudar a explicar melhor a necessidade dos cooperados manterem um pequeno grupo de associados como dirigentes durante toda a existência da organização.

Pode-se ainda propor novas pesquisas que analisem outros fatores históricos que fizeram com que as cooperativas não tivessem a separação entre propriedade e controle, em comparação com países onde há separação. Também é importante se pesquisar cooperativas onde houve uma tentativa de separação, ou uma separação completa, seus motivos e resultados. Uma vez entendido os motivos pode-se partir para a comparação da performance entre cooperativas de diferentes complexidades e tipos de modelos de governança corporativa, ou seja, um escopo mais amplo.

⁶⁴ Aliança Cooperativa Internacional: a maior e mais antiga organização não-governamental do mundo, com 800 milhões de pessoas associadas em 102 países.

Talvez, por meio desta agenda, se possa trazer subsídios para prescrições de formas eficientes de controle dos custos de agência e sistemas de monitoramento. Neste ponto, deve-se buscar, principalmente, aqueles mecanismos de controle que se fazem valer por si mesmos com baixo custo.

A nova economia institucional preconiza a análise do ambiente institucional e da eficiência na alocação de recursos. Portanto, os fatores encontrados, neste estudo, devem ser levados em consideração para se buscar a eficiência nas transações do controle de cooperativas agrícolas, instituindo-se mecanismos de controle dos custos de agência, por meio de dispositivos estatutários e práticas de governança que diminuam estes custos.

Uma boa política de participação não significa custos de influência, portanto, uma cooperativa de propriedade dispersa pode se beneficiar de um estreitamento de suas relações com seus cooperados, por meio de um conselho de administração especializado em comunicar-se com seus associados, através de uma estrutura de representação por região. Soma-se a isso a necessidade de promover a capacitação para a especialização nas funções de controle e a estrita separação das decisões.

Tais fatores encontrados nessa pesquisa devem ser levados em consideração também para a reformulação do ambiente institucional, na implantação de uma política institucional de monitoramento das cooperativas brasileiras, criando-se mecanismos efetivos de controle do desempenho de executivos profissionais e criando maiores incentivos para a separação entre propriedade e controle.

Portanto, as normatizações e os processos de monitoramento da gestão das cooperativas, em defesa dos interesses dos associados, devem ser aprimorados. Além da intensificação do processo de capacitação dos dirigentes para o exercício das funções de controle, é importante que se criem mecanismos de monitoramento da performance dos executivos de cooperativas, que sinalizem diretamente aos cooperados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, R. B. The dual role of corporate boards as advisors and monitors of management: theory and evidence. Social Science Research Network, Working Paper Series, November, 2000. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=241581> Acesso em: outubro de 2002.
- AHK CAMARA BRASIL ALEMANHA. Responsabilidade Legal - Você está seguro? Revista Brasil Alemanha. Edição Maio 2003. Disponível na Internet: <<http://www.ahkbrasil.com/revista/042003/sp.shtml>> Acessado em junho de 2003.
- AKERLOF, G. A. The market for lemons: quality uncertainty and market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*. 89 : 488-500, 1970.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. *The American Economic Review*. pp. 777-795. 1972.
- ANSOFF, H. I. **Business strategy**. Middlesex, Penguin Books Ltd., 1969.
- ANTONIALLI, L. M. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. Tese de Doutorado. 163 f. FEA/USP, São Paulo, 2000.
- ARROW, K. J. The economics of agency. In: PRATT, J. W.; ZECKHAUSER, R. J. (Ed.) **Principal and agents: the structure of business**. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1991. pp.37-51
- BEBCHUK, L. A.; ROE, M. J. A Theory of Path Dependence in Corporate Governance and Ownership. *Columbia Law School Working Paper Series*. Working Paper No. 131. Columbia Law School The Center for Law and Economic Studies. November, 1999. Disponível na internet: <http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=192414> Acessado em: setembro de 2003.
- BENHAM, L.; KEEFER, P. Voting in firms: the role of agenda control, size and voter homogeneity. *Economic Inquiry*. Vol. XXIX, pp. 706-719. October, 1991.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan Publishing Co., 1932.
- BERNARDO, E. E. R. A crise do cooperativismo. XX ENAMPAD – Encontro Nacional da AMPAD. Angra dos Reis, setembro pp.125-139, 1996.

BANERJEE, A.; MOOKHERJEE, D.; MUNSHI, K.; RAY, D. Inequality, control rights, and rent seeking: sugar cooperatives in Maharashtra. *Journal of Political Economy*. Vol. 109, no. 1, pp. 138-190. 2001.

BECKER, G. The economic approach to human behavior. In **Rational Choice** (Readings in social and political theory) Ed. by ELSTER, J. New York: New York University Press. pp.108-122, 1986.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **The economics of strategy**. New York, John Wiley & Sons, 1996.

BIALOSKORSKI NETO, S.; NEVES, E. M.; MARQUES, P. V. *Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários*. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 1995, n.33 : 85-121.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. F. Capital Social e Cooperativas na Agricultura do Estado de São Paulo: Um ensaio analítico. *Revista Vanguarda Econômica*, Belo Horizonte, n. 9, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão*. 1994. 135p. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo – ESALQ/USP. Dissertação (Mestrado) Piracicaba. 1994.

_____. A economia da cooperação. In: **Ensaio em Cooperativismo**. BIALOSKORSKI NETO, S. Piracicaba: DESR/ESALQ/USP. pp. 05-35, 1998. p.186 (Série didática n. 121)

_____. Contribuições aos termos de referência do Programa de “Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária” - RECOOP. In: **Ensaio em Cooperativismo**. BIALOSKORSKI NETO, S. Piracicaba: DESR/ESALQ/USP. pp.178-186, 1998a. p.186 (Série didática n. 121)

_____. Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital. 1998b. 257 p. Tese (Doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo – ESALQ/USP. Piracicaba. 1998b.

_____. Política institucional de monitoramento das cooperativas do Estado de São Paulo. Relatório de Pesquisa. FEARP/USP-FAPESP. 2000.

_____. Incentivos contratuais e eficiência: O caso da nova geração de cooperativas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. Out./Dez., Vol.38, n.4, p.109-127, 2000a.

_____. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios. Universidade Federal de Viçosa, Outubro 2002.

- BIANCO, J. Estrutura e desempenho das cooperativas agropecuárias de café no Estado de São Paulo no contexto da agroindustrialização. 2000. 151p. Tese (Doutoramento) - Faculdade de Engenharia Agrícola da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. Campinas, 2000.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VEERMAN, C. A marketing co-operative as a system of attributes: a case study of VTN/the greenery international BV. *ERIM Report Series Research In Management*. n. ERS-2000-10-ORG, draft version, February, 2000. p.11
- BORGEN, S. O. Agency theory as a framework for explaining member strategies: the case of Norwegian agricultural cooperatives. In: The food sector in transition – Nordic Research – Proceedings of NJF Seminar No. 313, pp. 25-32, June, 2000. Norwegian Agricultural Economics Research Institute - NILF-report 2001:2, 2001.
- _____. Agency problems in Norwegian agricultural cooperatives. Oslo: Norwegian Agricultural Economics Research Institute, Working paper 2002–3, January 2002. p.20
- BRUUN, A.; OLESON, B. Contemporary co-operative governance. Canadian Co-operative Association. Institute of Co-operative Studies. Kelowna, British Columbia. November, 2002. 18p.
- CARVER, J. **Boards that make a difference: a new design for leadership in non-profit and public organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- CASTRO, A. C.; FONSECA, M. G. D. **A dinâmica agroindustrial do centro-oeste**. Brasília : Ipea, 1995. 220p.
- CASTRO, A. C. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: O Caso da Indústria de Óleos Vegetais. Editora Forense Universitária, Rio de Janeiro, 1996.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. The equilibrium model: a solution to cooperative organizational flaws in the Australian dairy sector? (1989-1999). *Organizational innovation in agribusiness: case study series*. No. 1-99. University of Missouri-Columbia, 1999. 10p.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Testing for the presence of financial constrains in U.S. agricultural cooperatives. *Department of Agricultural Economics Working Paper*. No. AEWP 2002-5, March, University of Missouri-Columbia, 2002.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. An ownership rights typology of cooperative models. *Department of Agricultural Economics Working Paper*. No. AEWP 2002-5, May, University of Missouri-Columbia, 2002. 27p.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of American industrial enterprises**. Harvard University Press, Cambridge, MA. 1962. p.463

- _____. **The Visible Hand: the managerial revolutions in American business.** Harvard University Press, 1977.
- CHITHELEN, I. Origins of co-operative sugar industry in Maharashtra. *Economics and Politics Weekly*. Vol. 20, April : 604-12, 1985.
- COASE, R. The nature of the firm. *Economica*. N.4, pp. 386-405, November, 1937.
- _____. The problem of social cost. *The Journal of Law and Economics*. N.3, pp. 1-44. October, 1960.
- _____. The new institutional economics. *The American Economic Review*. Nashville : Vol. 88, Iss. 2; pp. 72-5, May, 1998.
- COBIA, D. W. **Cooperatives in Agriculture.** Prentice Hall. 1989. 443p.
- COELHO, F. U. A Responsabilidade dos Administradores das Sociedades por Ações. Fundação Escola do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Disponível na internet: <<http://www.femperj.org.br/artigos/comerc/com08.htm>> Acessado em: julho de 2003.
- CONDON, A. M. The methodology and requirements of a theory of modern cooperative enterprise. USDA Cooperative Business Service Research Report. 1987. 32p.
- COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data: complementary research strategies.** Thousand Oaks: Sage publications. 1996. p.206
- COOK, M. L. The role of management behavior in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*. 9, 42. 1994.
- _____. The Evolution of U.S. Agricultural Cooperative Financial Strategies. Paper presented at the University of São Paulo's International Agribusiness Seminar, Águas de São Pedro, Brazil, PENZA/FEA/USP, September 11, 1994a
- _____. The future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach *American Journal of Agricultural Economics*. 77 p.1153-59.dec. 1995.
- CHRISTOVÃO, D. Novo Código Civil movimentou setor. São Paulo. **Valor Econômico** (27.06.2003).
- CROOP, B. et al. Equity Redemption Practices: A study of Wisconsin Cooperatives. *The Cooperative Accountant*. p.32-44. Summer, 1999.
- CRUZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V. 39, n. 2, pp.18-26, 1999.

- DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E.; JOHNSON, J. L. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure and financial performance. *Strategic Management Journal*. 19: 269-290. 1998.
- DAVIS, J.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 156p.
- DEMB, A.; CHOUET, D.; LOSSIUS, T.; NEUBAUER, F. Defining the Role of the board. *Long Range Planning*. Vol. 22, No. 1, pp. 61-68. 1989.
- DEMSETZ, H. Toward a theory of property rights. *American Economic Review*. 57 May, pp.347-359. 1967.
- _____. The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law & Economics*. Vol. XXVI, Junho, 1983.
- _____. **The Economics of the business firm: seven critical commentaries**. Cambridge University Press. 1995.
- DEMSETZ, H.; LEHN, K. The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economy*. Vol. 93, n.6, pp.1155-1177, 1985.
- DYER, W. G. J.; WILKINS, A. L.; EISENHARDT, K. M. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 16, N.3, Jul, pp.613-619. 1991.
- EGGERTSSON, T. **Economic Behavior and Institutions**. Cambridge University Press, pp. 247-280, 1990. p.383
- EISENHARDT, K. M. Making fast decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*. 32 : 543-567, 1989.
- _____. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 14: 532-550, 1989a.
- _____. **Agency theory: an assessment and review**. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. V.14, N. 1, Jan, pp.57-74, 1989b.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, pp.17-37, 1992.
- ELLIG, J. Internal markets and the theory of the firm. *Managerial and Decision Economics*. Volume 22, Issue 4-5, June – August, pp. 227-237, 2001.
- ELSTER, J. **Nuts and Bolts for the social science**. Cambridge University Press, 1989. p.84

- FAMA, E. F. Agency problem and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*. Vol. 88. n. 2, pp. 288-307, 1980.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Agency problems and residual claims. *Journal of Law & Economics*, vol. XXVI, June, pp.327-348, 1983.
- _____. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June 1983a. e FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. In: JENSEN, M. C. **Foundations of Organizational Strategy**. Harvard University Press, 1998.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (coords.) **Competitividade no Agribusiness Brasileiro**. Volume I. Introdução e Conceitos. São Paulo, PENSA/FIA/FEA/USP. Julho, 1998. 73p.
- FORBES, D. P.; MILLIKEN, F. J. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*. 24: 489-505. 1999.
- FRENCH, J. R., Jr.; RAVEN, B. The basis of social power. In.: CARTWRIGHT, D. **Studies in Social Power**. Research Center for Group Dynamics. Ann Arbor, 1959. pp.150-156
- FULTON, M. A nova geração de cooperativas. *Revista Preços Agrícolas*. Ano XIV – No. 150 p.6–7, Abril de 1999.
- GILL, M. Governance DOs and DON'Ts: lessons from case studies on twenty Canadian non-profits. Ottawa: The Institute on Governance, 2001. 49p. Disponível na internet: <<http://www.iog.ca/publications/nonprofit-gov.PDF>> Acessado em: abril de 2003.
- GLAESER, E. L. The governance of not-for-profit firms. Discussion Paper Number 1954. Harvard University, Cambridge. April, 2002. p.61 Disponível em <<Http://post.economics.harvard.edu/hier/2002papers/2002list.html>> Acesso em: outubro de 2002.
- GORGA, E. C. R. Does culture matter for corporate governance? A case study of Brazil. John M. Olin Program in Law and Economics. Working Paper 257. Stanford Law School. May, 2003. Disponível na Internet: <http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=410701> Acessado em setembro de 2003.
- GRAY, T. W.; KRAENZLE, C. A. Member participation in agricultural cooperatives: a regression and scale analysis. Washington DC: USDA Rural Business Cooperative Service. Research Report 165, 1998.
- GREEN, S. The incentive effects of ownership and control in management buy-outs. *Long Range Planning*. Vol. 21, No. 1, pp. 26-34, 1988.

- GRESOV, C.; STEPHENS, C. The context of inter-unit influence attempts. *Administrative Science Quarterly*. 38: 352-376. 1993.
- GRIPSRUD, G.; LENVIK, G. H.; OLSEN, N. V. Influence activities in agricultural cooperatives: the impact of heterogeneity. In: The Food Sector in Transition – Nordic Research – Proceedings of NJF Seminar No. 313, June 2000. Norwegian Agricultural Economics Research Institute, 2001.
- HAKELIUS, K. Farmer cooperatives in the 21st century: young and old farmers in Sweden. *Journal of Rural Cooperation*. Vol. 27 (1) pp.31-54, 1999.
- HANSEN, M. H.; MORROW, B. J. L.; BATISTA, R. C. The role of trust and governance in managing farmer cooperatives: maximizing opportunities while minimizing opportunism. IAMA -International Food and Agribusiness Management Association: Agribusiness Forum, Florence, June 1999. Disponível na internet: <http://www.ifama.org/conferences/9/1999/1999%20Congress/Forum%20Papers_PROCEEDINGS/Hansen_Mark.PDF> Acessado em: junho de 2003.
- HANSMANN, H. The ownership of the firm. *Journal of Law, Economics and Organization*. Vol. 4, n.2, Fall, 1988.
- _____. Cooperative firms in theory and practice. *Finnish Journal of Business Economics*. N. 4, pp.387-403, 1999.
- HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. **Strategic Management**, Prentice Hall, 1984.
- HENDRIKSE, G. W. J.; VEERMAN, C. P. Marketing cooperatives and financial structure: a transaction cost economic analysis. Report Series – Research in management. Erasmus Research Institute of Management Rotterdam. 2000. 26p.
- HERRMANN, I.; ZYLBERSZTAJN, D. Carol - o diferencial cooperativo na comercialização da soja. *Case Studies Revista Brasileira de Management*. Rio de Janeiro, Ano II, n.15, maio/jun, p. 46-56, 1999.
- HOWARD, G. S. **Basic Research methods in the social science**. Scott, Foresman and Company. 1985.
- HVIID, M. Incentives pay in the Danish cooperative dairies. Paper presented at the EARIE Conference, Dublin, 2001.
- ILIOPOULOS, C. Property rights constrains in US agricultural cooperatives: theory and evidence. Unpublished Ph.D. dissertation. University of Missouri - Columbia. 1998.
- ILIOPOULOS, C.; COOK, M. L. The efficiency of internal resource allocation decisions in customer-owned firms: the influence cost problem. In: The 3rd Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics – ISNIE. Washington, D.C., USA, September, 1999.

<<http://www.isnie.org/ISNIE99/Papers/Iliopoulos.PDF>> Acessado em: dezembro de 2002.

ILIOPOULOS, C. Property rights constrains in US agricultural cooperatives: theory and evidence. Unpublished Ph.D. dissertation. University of Missouri - Columbia. 1998.

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO. Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo – PDICOOP II: modalidade - Cooperativas agrícolas. São Paulo: ICA,1994. 242p.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. October, V. 3, No. 4, pp. 305-360, 1976.

_____. Rights and Production Functions: An Application to Labor-managed Firms and Codetermination. *Journal of Business*. University of Chicago. Vol. 52 no. 4, October, pp.469-89, 1979.

JONES, B. L. Capital acquisition and redemption strategies for cooperatives: the search for an equitable strategy. Occasional Paper n. 7. University of Wisconsin – Center for Cooperatives. June, 1986.

JONES, R. A. **Research methods in the social and behavioral sciences**. Sunderland: Sinauer Associates, 1985. p.411

KATZ, J. P. Managerial Behavior and Strategy Choices in Agribusiness Cooperatives. *Agribusiness*, Vol. 13, No. 5, pp.483-495, 1997.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. *Revista Gestão e Produção*. São Carlos, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating Supply Chain And Network Analyses: The Study of Netchains. Forthcoming, *Journal of Chain and Network Science*, 2001.

LAZZARINI, S. G. Estudos de Caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. E. M. Q. (coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. pp.9-23

LAZZARINI, S. G.; NUNES, R. Competitividade do Sistema Agroindustrial da Soja. In: Farina, E. M. M. Q; Zylbersztajn, D. (coord.) **Competitividade no Agribusiness Brasileiro – Estudo elaborado para o IPEA**. 1998. pp.195-420. Disponível na internet: <http://www.fia.com.br/pensa/pdf/relatorios/ipea/Vol_V_Soja.PDF> Acessado em: julho de 2003.

- LIBECAP, G. Economic variables and the development of the law: the case of western mineral rights. *Journal of Economic History*. V. 38, No.2, June, pp.399-458, 1978.
- MCNULTY, T.; PETTIGREW, A. Strategists on the board. *Organization Studies*. 20 (1): 47-74. 1999.
- MARCHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 2nd ed..Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995. 178 p.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodología Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 289p.
- MARINO, A. M.; MATSUSAKA, J. G. Decision process, agency problems, and information: an economic analysis of budget procedures. USC CLEO Research Paper No. C01-21. August 2001. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN_ID285114_code011008510.pdf?abstractid=285114> Acessado em: outubro de 2002.
- MEYER, M. P.; MILGROM, P.; ROBERTS, J. Organization prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics and Management Strategy*.1, no.1 : 9-34. 1992.
- MILES, M.P.; WHITE, J.B.; MUNILA, L.S. Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. *British Food Journal*. 99/11, pp.401-408, 1997.
- MILGROM, P. R. Employment contracts, influence activities, and efficient organization design. *Journal of Political Economy*. Vol. 96, no. 1, pp. 42-60, 1988.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. An economic approach to influence activities in organizations. *American Journal of Sociology*. Vol. 94, Supplement, S154-S179. 1988.
- _____. Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. In: ALT, J. E; SHEPSLE, K. **Perspective on Positive Political Economy** (Political Economy of Institutions and Decisions). Cambridge University Press, 1990. pp.57-89
- _____. The efficiency of equity in organizational decision process. *American Economic Review Papers and Proceedings*, May, pp. 154-9. 1990a.
- _____. **Economics, Organization and Management**. Eglewood Cliffs, NS: Prentice-Hall. 1992.
- MILLER, G. J. **Managerial dilemmas. The political economy of hierarchy**. Cambridge University Press. 1992. p.254 (The political economy of institutions and decisions. Edited by James E. Alt and Douglas C. North)

- MILLS, G. Who controls the board? *Long Range Planning*. Vol. 22, No. 3, pp. 125-132, 1989.
- MINTZBERG, H. Managerial work: analysis from observation. *Management Science*. 18: 897-B110. 1971.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., & THÉORÈT, A. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-275, 1976.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.; PETTIGREW, A.M.; BUTLER, R. Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies*. 11/1: 001-016, 1990.
- NILSSON, J. Organizational principles of co-operative firms. Forthcoming in *Scandinavian Journal of Management*, Fall, 2000.
- NILSSON, J. E.; PETERSEN, S. B. The rational of tradition co-operatives – the case of Danish Crown. In.: *The food sector in transition – Nordic Research – Proceedings of NJF Seminar No. 313*, pp. 1-12, June, 2000. Norwegian Agricultural Economics Research Institute NILF-report 2001:2, 2001.
- NORTH, D. C. Institutions and Economic Theory. *American Economist*. Los Angeles. Vol. 36, Iss. 1; pp. 3-7, Spring, 1992.
- NURSE, E. G. The economic philosophy of co-operation. *American Economic Review*. V.12 (4), pp.577-597, 1922.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Relatório de Atividades 2001**. 2002.
-
- . **Estatísticas 2001**. 2002a.
- OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. New York: Schocken, 1965.
- OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. (Political Economy of Institutions and Decisions). Cambridge: Cambridge University Press, p.280, 1990.
- PANZUTTI, R. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas do Estado de São Paulo**. São Paulo : ICA – Série Estudos e Pesquisas, n.1, 1997.
- PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B. A measure of CEO social power in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*. Vol. 8, pp. 297-304, 1987.
- PETERSON, H. C. The epistemology of agribusiness: peers, methods and rigor. Agribusiness Research Forum. University of Missouri – Columbia, September, 1997.

PETTIGREW, A. **The politics of organizational decision-making**. London: Tavistock. 1973.

_____. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, 5-16, 1992.

_____. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*. 13: 163-182. 1992a.

PINAZZA, L. A E SILVA, T. N. COCAMAR-30 anos de desafios. Estudo de caso PENSA. São Paulo, FEA/USP, 01.93, 1993.

PINHEIRO MACHADO, C. A.; SPERS, E. E.; CHADDAD, F. R.; NEVES, M.F. **Agribusiness europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. 132p.

PINHO, D. B. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977. 177p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

POSNER, R. A.; EHRLICH, I. Na economic analysis of a legal rule making. *Journal of Legal Studies*. V.3. January: 257-258, 1974. and Posner, R. A. Na economic approach to legal procedure and judicial administration. *Journal of Legal Studies*. V. 2. pp.399-458, June, 1973.

RAVASI, D.; ZATTONI, A. Ownership structure and the strategic decision process: a comparative case study. SDA Bocconi, Research Division Working Paper. No 01-46. Março, 2001. Disponível em: <
http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN_ID278238_code010730670.pdf?abstractid=278238> Acessado em: outubro de 2002.

RATHBONE, R. C.; WISSMAN, R. A. Equity redemption and member equity: allocation practices of agricultural cooperatives. USDA/ACS Research Report No. 124 October, 1993.

RATHBONE, R. C. Status of equity redemption (Do you have to die to get It?). *American Cooperation*. p.110-118, 1994.

RATHBONE, R. C.; DONALD, R. D. Base capital financing of cooperatives. USDA/CIR 51. USDA, Washington DC, 1995. 26p.

REQUEJO, L. Desafios para o gerenciamento financeiro das cooperativas brasileiras. X Congresso Brasileiro de Cooperativismo. OCB, Brasília, 1997.

RICKETTS, M. **The economics of business enterprise: new approaches to the firm**. New York : Harvester Wheatsheaf, 1987.

RUSSO, C.; WEATHERSPOON, D.; PETERSON, C.; SABBATINI, M. Equity management in Italian agricultural cooperatives power and trust as alternative

- strategies to build an effective equity base. IAMA Agribusiness Forum, Florence, Italy. June, 1999.
- SCHAEFER, S. Influence costs, structural inertia and organizational change. *Journal of Economics and Management Strategy*. Volume 7, Number 2, pp.237-263, Summer, 1998.
- SPEKMAN, R. E. Influence and information: an exploratory investigation of boundary role person's basis of power. *Academy of Management Journal*. 22, pp.104-117, 1979.
- SEXTON, R. J. The role of cooperatives in increasingly concentrated agricultural markets. In: **Cooperatives: Their Importance in the Future Food and Agricultural System**. Ed. by COOK, M. L.; SPOVLEDER, T.; PADBERG, D., 1997.
- SHIN, H-H.; STULZ, R.M. Are internal capital markets efficient? *Quarterly Journal of Economics*. 113 (2): 531-552. 1998.
- SHRIVASTAVA, P. Rigor and practical usefulness of research in strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 8, pp. 77-92, 1987.
- SILVA, T. N. A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. Dissertação de Mestrado. São Paulo, FEA/USP. 1994.
- SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1993. p.224
- SIVERTSEN, S. Governance issues seen from a management perspective. *Review of International Co-operation*. Vol.89, No.4, pp.34-36, 1996.
- STAATZ, J. M. The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. In: **Cooperative Theory: New Approaches**, J. Royer, ed., pp. 33-60, ACS Service Report, No. 18, USDA, Washington DC.1987.
- TURNBULL, S. Corporate Governance: Theories, Challenges and Paradigms. *Gouvernance: Revue Internationale*. Vol. 1, Issue 1, 2000. Disponível na internet: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=221350> Acessado em: maio de 2003.
- VALADARES, J. H.; SILVEIRA, L. L. Democracia e participação na cooperativa agropecuária. XX ENAMPAD – Encontro Nacional da AMPAD. Angra dos Reis, setembro, Angra dos Reis, pp.103-139, 1996.
- VALADARES, S.M.; LEAL, R.P.C. Ownership and control structure of Brazilian companies. *Abante*, v. 3, n. 1, pp. 29-56, 2000.

- VITALIANO, P. W. Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*. 65, pp 1078-83, December, 1983.
- VOLK, R. Corporate governance and management control on cooperatives. Pellervo – Economic Research Institute. Corporate Governance Seminar. General Committee of Agricultural Cooperatives in the EU (COGECA). Brussels, November, 2000.
- WAAK, S. R. PINHEIRO MACHADO, C. A. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto, 1999.
- WESTGREN, R.; ZERING, K. Case study research methods for firm and market research. *Agribusiness*, Vol. 14, No 5, 415-424, 1998.
- WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. **Strategic management and business policy: entering 21st century global society**. 6th ed. Addison-Wesley Longman, 1998.
- WILLIAMSON, O. E. Organization form, residual claims, and corporate control. *Journal of Law & Economics*, vol. XXVI, June, 1983.
- _____. Transaction cost economics and organizational theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*. V. 2, pp. 107-156, 1993.
- _____. Economic organization: the case for candor. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 21, Iss. 1; pp. 48-58, January, 1996.
- _____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996a. 429 p.
- _____. The institutions of governance. *The American Economic Review*. Nashville : Vol. 88, Iss. 2; pp. 75-80, May 1998.
- YIN, K. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2^a ed., Porto Alegre: Bookman, 2001. p.205
- ZAHRA, S. A. Increasing the board's involvement in strategy. *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 6, pp. 109-117, 1990.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organizational challenges for farmers cooperatives: a problem of separation of ownership from control. In: Symposium Managing in a Global Economy, 3. Proceedings. College Station: International Agribusiness Management Association, 1993. pp. 158-167.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, São Paulo v. 29, n. 3 p. 23-32, julho/setembro, 1994.

- _____. Between the market and the hierarchy: Analysis of contractual hold-up in agribusiness. Congresso de Ética nos Negócios. Beijing, China, 1996.
- _____. Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. XX ENAMPAD – Encontro Nacional da AMPAD. Angra dos Reis, setembro, pp. 234-263, 1996a.
- _____. Ensino, pesquisa e consultoria nos agronegócios: as múltiplas linguagens do profissional dos agronegócios. In: **Reestruturação no agribusiness brasileiro**. Luiz Antonio Pinazza & Regis Alemandro (orgs.), Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Agribusiness, 1999, 280 p.
- _____. A organização ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. *Série de Working Papers*. Working paper n. 00/001. *DEA/FEA/USP*, Fev., 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>> Acessado em: outubro de 2002.
- _____. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *Série de Working Papers*. Working paper n. 02/017. *DAE/FEA/USP*, 2002. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>> Acessado em: outubro de 2002.
- _____. Agricultura de contratos. *Valor Econômico*. Nº 672 Quarta-feira, 8 de janeiro de 2003.
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; BIALOSKORSKI, S.; PINHEIRO MACHADO, C. A.; GALAN, V. B.; WAAK, R. S. Congresso brasileiro de cooperativismo: transformando propostas em ações. *Gestão Cooperativa*. Ano 01, n. 2, Setembro, 1997.
- ZYLBERSZTAJN, D.; BIALOSKORSKI, S.; SANTOS, A. C.; GALAN, V. B. **Empresas cooperativas: reestruturação e sobrevivência**. Relatório final. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Novembro de 1999. 102p.
- ZYLBERSZTAJN, D.; LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI, S.; TAKAKI, F. S. Cooperativa COAMO: gerenciando os conflitos do crescimento. Série Estudos de Caso PENSA. São Paulo, FEA/USP. EC 006.96, 1996. 29p.

APÊNDICE I PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Questionário de entrevista – Conselheiros, Diretores-executivos, Executivo-principal, Gerentes e Representantes

Nome do Respondente

Cargo ou função

Hierarquia de Decisões

Quais as atividades exercidas no conselho?

Que tipos de decisões são usualmente tomadas, quais os assuntos abordados?

Quais tipos de decisões são tomados pelos membros do conselho?

Qual foi a decisão, que envolve ou envolveu o conselho de administração, que representa o processo usual de como as decisões são feitas?

Descrever o processo desta decisão

Quais os assuntos abordados para a decisão?

Quem elabora propostas e apresenta para avaliação?

Quem avalia e aprova as propostas?

Qual a forma de decisão prevalecente?

Quem implementa as propostas aprovadas e aloca recursos para este fim?

Quem é o principal responsável pela elaboração e implementação das alternativas das decisões?

Quem monitora os resultados da implementação?

Como é feito o controle dos executivos?

Como é medido desempenho da cooperativa?

O que é um bom desempenho?

Como é o controle das empresas coligadas e controladas?

Qual o papel dos conselheiros de administração em relação ao presidente do Conselho de Administração?

Qual o papel do presidente em relação ao executivo principal (superintendente)?

Qual o papel do Conselho e da Diretoria-executiva?

Qual o nível de acesso às informações da cooperativa passada pelo executivo para o conselho exercer o monitoramento?

Se o desempenho da cooperativa não for satisfatório, qual procedimento é tomado pelo conselho de administração em relação ao executivo principal ou gerentes?

Estrutura de Controle

A decisão é tomada através de um amplo processo participativo?

O processo participativo é disciplinado e formal para representar os interesses de todos os associados?

Existem comitês ou núcleos de associados?

Qual o papel destes órgãos?

Como se dá o fluxo de informações, como é o funcionamento?

Qual o direito de decisão desses órgãos?

Qual a distribuição da participação social nas assembléias da cooperativa?

Qual a forma usual de monitoramento da gestão da cooperativa praticada pelos associados?

O que é um bom desempenho para os cooperados?

Qual o nível de acesso às informações para exercer o monitoramento?

Quais os mecanismos que permitem aos associados agirem contra decisões e desempenho não satisfatórios?

Todos os associados se sentem confortáveis com a forma de tomada de decisões estratégicas dos dirigentes da cooperativa?

Qual o questionamento dos associados em relação ao processo de decisões estratégicas?

Qual a característica importante em termos de heterogeneidade entre os associados que gera conflitos? Qual o motivo dos conflitos?

Quais são os principais grupos de cooperados interessados nas decisões?

Qual o número de conselheiros?

Como é o sistema de representação?

Quanto tempo participa no conselho?

Quais as razões para sua inclusão na chapa de eleição do conselho?

Qual a fração da participação econômica do conselho na cooperativa?

Como os associados podem propor e fazer solicitações?

Quem controla o conteúdo da decisão e propões a agenda de decisão?

Há normas para as formas de solicitações e participação dos associados?

Os diretores devem responder a todas as solicitações?

Pode-se recorrer às decisões contrárias?

Qual a distribuição do volume de transação de cada associado com a cooperativa?

Qual a distribuição da fração do capital social de cada associado na cooperativa?

Qual a distribuição em termos de volume do tipo de serviços utilizados ou produtos comercializados pelos associados?

Qual a distribuição geográfica dos associados?

Qual a distribuição do tamanho da propriedade rural dos associados?

Qual a fração da atividade com a cooperativa no faturamento de cada associado?

Qual a distribuição de idade entre os associados?

Existe forma de capitalização e restituição de capital sistemática?

A gestão financeira do capital social é separada por negócio?

Coleta de evidências em documentos de arquivo

Contexto

Qual o negócio da cooperativa e o sistema agroindustrial no qual está inserida.

Quais os produtos e serviços aos associados?

Quais as perspectivas de médio e longo prazo para a cooperativa?

Quais as propostas para se adequar a estas perspectivas?

Qual a estrutura organizacional da cooperativa?

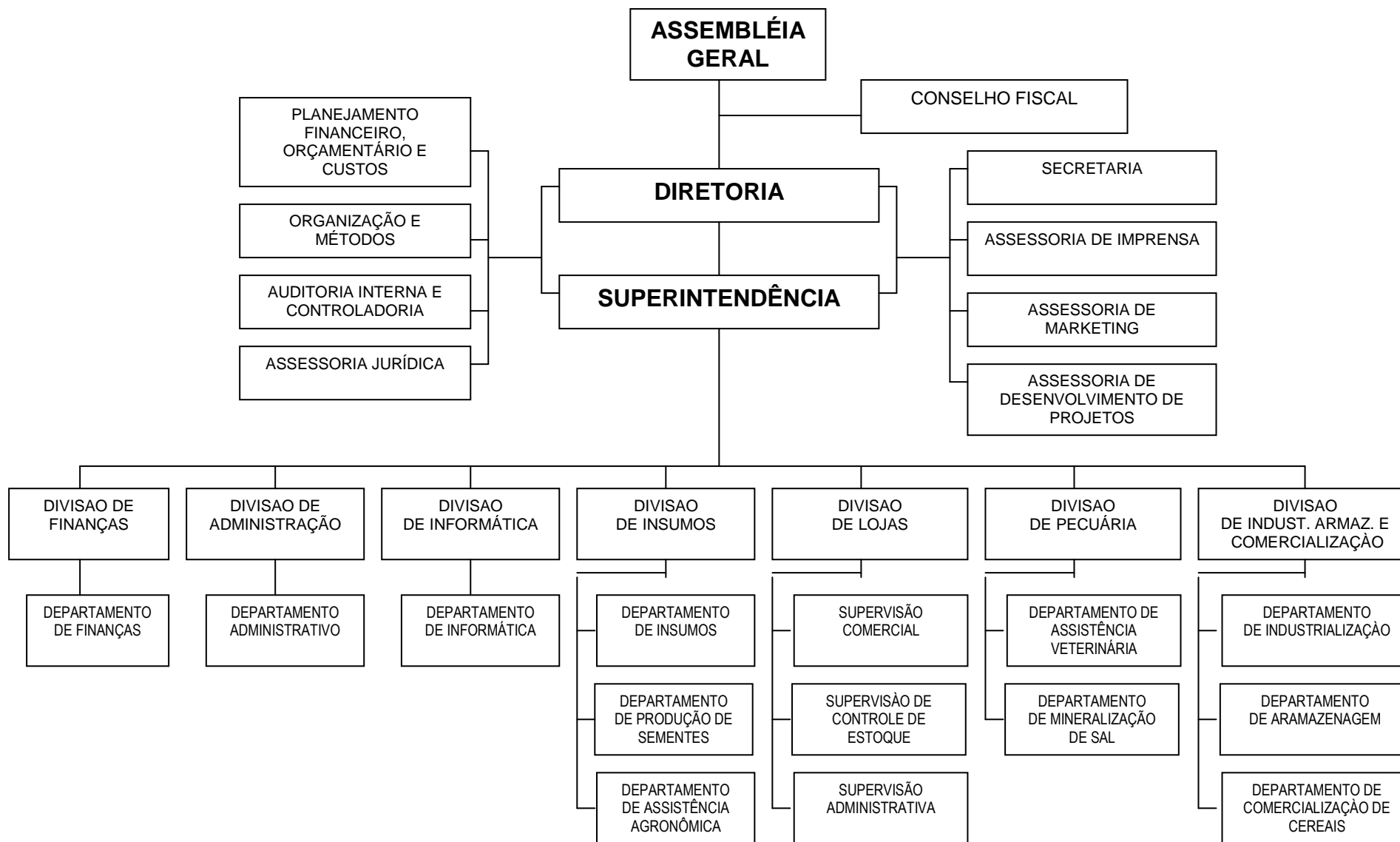
Como foi a evolução do aumento da complexidade organizacional em termos de porte, diversificações, integrações verticais e participações?

Qual o impacto dessas mudanças na hierarquia de decisões e na estrutura de controle?

Estrutura de coleta de dados

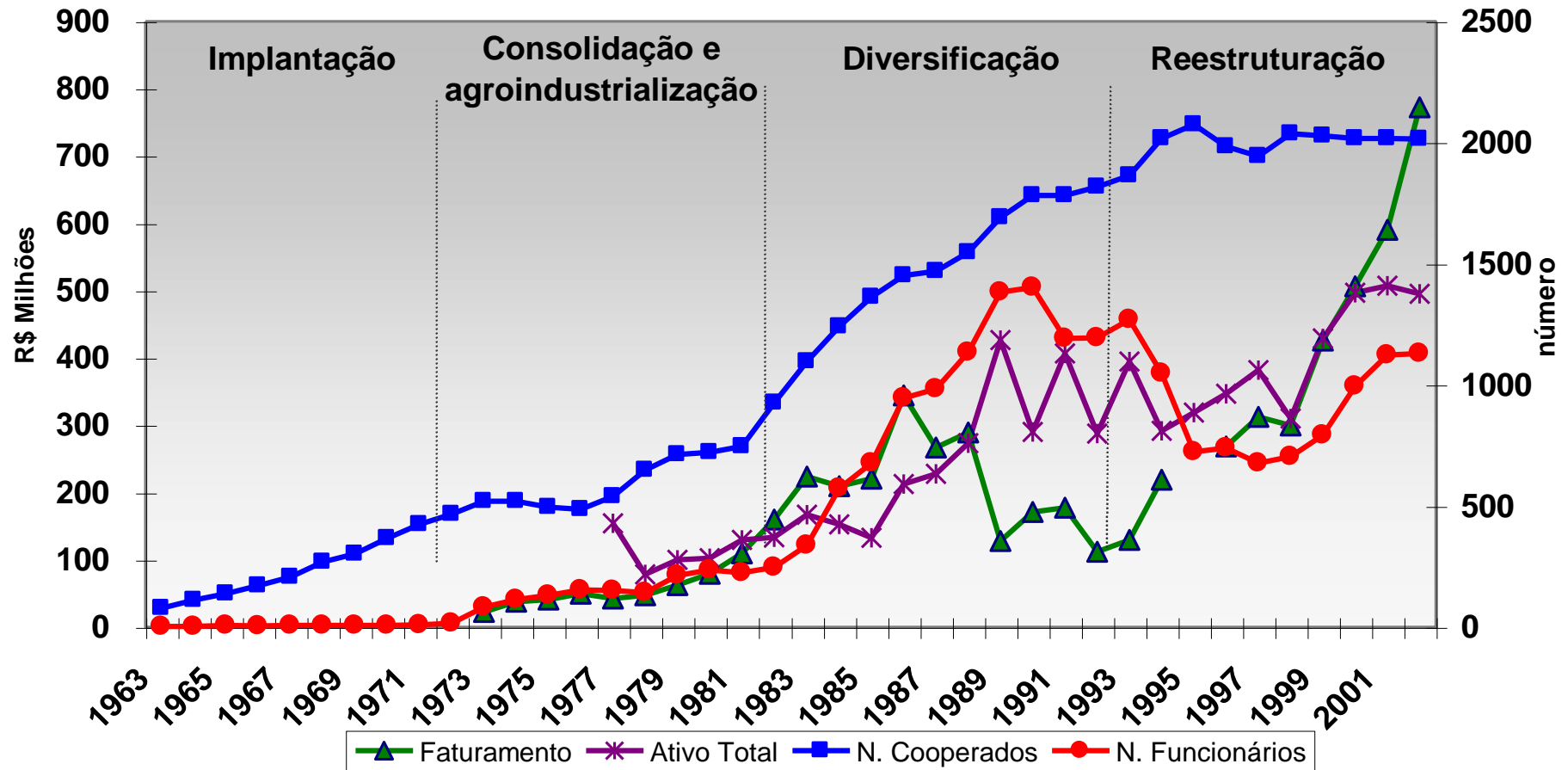
Variável		Indicador	Questões	Escala				Respondente	Instrumento		
Separação entre propriedade e controle	Hierarquia de decisões	Tipos de decisões	Quais tipos de decisões são tomados pelos membros do conselho?	Iniciação	Implementação	Ratificação	Monitoramento	Conselho de administração e executivos	Atas de reuniões Entrevista Arquivo de documentos		
Estrutura de controle	Composição do conselho	Número de conselheiros	Qual número de conselheiros?	Grande		Pequeno		Estatuto/ regimento interno	Arquivo de documentos		
		Representatividade	Qual o sistema de representação?	Representativo de vários grupos		Pouco representativo		Estatuto/ regimento interno	Arquivo de documentos		
		Relacionamento com executivos	Qual o envolvimento dos diretores com os executivos?	Envolvimento no dia-a-dia Longa permanência dos executivos		Sem envolvimento do dia-a-dia Curta permanência dos executivos		Recursos Humanos	Arquivo de documentos		
		Motivo para participar na chapa de eleição do conselho	Quais as razões para sua inclusão na chapa de eleição do conselho?	Volume da produção	Capacidade executiva	Representatividade de dos associados	Valor dos bens pessoais	Conselho de administração	Entrevista		
		Tempo de permanência	Quantos mandatos e qual o tempo de permanência no conselho?	Longo período		Curto período		Ata de AGO	Arquivo de documentos		
		Participação econômica do conselho	Qual a fração da participação econômica do conselho na cooperativa?	Maior que a média dos associados		Menor que a média dos associados		Cadastro de associados	Arquivo de documentos		
	Atividades de influência	Heterogeneidade do quadro social	Interação do C.A. com os associados	Como os associados podem propor e fazer solicitações?	Formal		Informal		Estatuto/ regimento interno	Arquivo de documentos	
			Controle de agenda	Quem controla o conteúdo da decisão e propões a agenda de decisão?	Assembléias de associados	Conselho de Administração	Diretoria - executiva	Executivo-principal	Estatuto/ regimento interno	Arquivo de documentos	
			Normas do processo de participação social	Há normas para as formas de solicitações e participação dos associados?	Formal		Informal		Estatuto/ regimento interno	Arquivo de documentos	
			Feedback	Os diretores devem responder a todas as solicitações?	Sim		Não		Estatuto/ regimento interno	Conselho de administração	
			Recorrência	Pode-se recorrer às decisões contrárias?	Sim		Não		Estatuto/ regimento interno	Arquivo de documentos	
			Volume de transação	Qual a distribuição do volume de transação de cada associado com a cooperativa?	Tipo, curtose e assimetria das distribuições de frequência					Captação de grãos / venda de insumos	Arquivo de documentos
			Fração do capital social	Qual a distribuição da fração do capital social de cada associado na cooperativa?						Contabilidade	Arquivo de documentos
			Utilização de serviços	Qual a distribuição em termos de volume do tipo de serviços utilizados ou produtos comercializados pelos associados?						Marketing	Arquivo de documentos
			Concentração geográfica	Qual a distribuição geográfica dos associados?						Marketing	Arquivo de documentos
			Idade	Qual a distribuição de idade entre os associados?						Cadastro de associados	Arquivo de documentos
Tamanho da propriedade	Qual a distribuição do tamanho da propriedade rural dos associados?	Cadastro de associados	Arquivo de documentos								
Fração da renda por meio da cooperativa	Qual a fração da renda do associado advinda da transação com a cooperativa?	Cadastro de associados	Arquivo de documentos								
Participação social	Qual a distribuição da participação social nas assembléias da cooperativa?	Ata de AGO	Arquivo de documentos								

**APÊNDICE II
ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO DA CAROL EM JANEIRO DE 2003.**



APÊNDICE III

Evolução do porte (faturamento, ativo total, número de cooperados e número de funcionários), de 1963 a 2002.



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados – Demonstrativos Financeiros CAROL (Em valores de 31/12/2002. Correção pelo IGP-DI FGV)

APÊNDICE IV PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Declaração da aliança Cooperativa Internacional sobre a identidade cooperativa - Manchester, setembro de 1995.

Definições

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais, culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada.

Valores

As cooperativas estão baseadas nos valores de auto-ajuda, responsabilidade própria, democracias, igualdade, equidade e solidariedade. Com base na tradição de seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos de honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros.

Princípios

Os princípios cooperativos são diretrizes, segundo, as quais, as cooperativas colocam seus valores em prática.

1º Princípio – Adesão livre e voluntária

Cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as quais as pessoas aptas para usarem seus serviços e dispostas a aceitarem sua responsabilidade de sócio, sem discriminação de gênero, racial, política ou religiosa.

2º Princípio – Controle democrático pelos sócios

As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas de primeiro grau os sócios têm igualdades de votação (um sócio um voto); as cooperativas de outros níveis também são organizações de maneira democrática.

3º Princípio –Participação econômica do sócio

Os sócios contribuem, eqüitativamente e controlam, democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos, parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa. Eles recebem uma compensação limitada, se houver alguma, sobre o capital subscrito (realizado), como uma condição da sociedade. Os sócios alocam as sobras para os seguintes propósitos: Desenvolvimento da cooperativa possibilitando o estabelecimento de reservas, parte das quais poderão ser indivisíveis; retornos aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas, e apoio a outras atividades que forme aprovadas pelos sócios.

4º Princípio – Educação, treinamento e informação

As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários; assim eles podem contribuir efetivamente para seu desenvolvimento. Eles informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

6º Princípio – Cooperação entre cooperativas

As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas, através de suas estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

7º Princípio – Preocupação com a comunidade

As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.