

**SIGISMUNDO BIALOSKORSKI NETO**

# **ECONOMIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**



**2ª EDIÇÃO**

**editora  
atlas**

A cooperação entre os atores econômicos é uma situação que existe desde os primórdios da história da humanidade. Para contextualizar, o autor faz uma abordagem histórica da economia da cooperação, desde os primórdios da discussão dos socialistas utópicos associacionistas até a iniciativa dos Pioneiros de Rochdale, localidade próxima a Manchester, Inglaterra, onde aconteceu em 1844 o chamado movimento cooperativista a partir de uma particular experiência de cooperação.

O autor trata dos temas indispensáveis à compreensão do movimento cooperativista tanto no mundo como no Brasil, bem como foca a obra na discussão dos principais problemas, na evolução organizacional e nas tendências atuais das organizações cooperativistas, abordando: história econômica, estruturas de capital, arquitetura organizacional, estratégias, desempenho econômico e participação e economia social na América Latina e no Brasil.

Economia e Gestão  
de Organizações  
Cooperativas

Sigismundo Bialoskorski Neto

# Economia e Gestão de Organizações Cooperativas

2ª Edição

SÃO PAULO  
EDITORA ATLAS S.A. – 2012

© 2012 by Editora Atlas S.A.

A 1ª edição desta obra foi lançada pela Mandamentos Editora com o título *Aspectos Econômicos das Organizações Cooperativas*, 2006; 2. ed. 2012

Capa: Leonardo Hermano

Composição: Entexto – Diagramação de textos



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Bialoskorski Neto, Sigismundo

Economia e gestão de organizações cooperativas/Sigismundo Bialoskorski Neto. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

Bibliografia.

ISBN 978-85-224-7246-8

1. Cooperativas – Aspectos econômicos 2. Cooperativismo – Aspectos econômicos 3. Economia social I. Título.

12-05596

CDD-334

---

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Cooperativas: Economia 334
2. Cooperativismo: Economia 334
3. Organizações cooperativas: Economia 334

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Lei nº 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*



Editora Atlas S.A.

Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)

01203-904 São Paulo (SP)

Tel.: (011) 3357-9144

www.EditoraAtlas.com.br

“A todos os Socialistas chamados de “Utópicos”, que com seus sonhos e ideias continuam a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária por meio da cooperação.”

Que o ano de 2012, Ano Internacional do Cooperativismo da Organização das Nações Unidas, seja o marco de uma transformação social para a paz e cooperação entre os homens e povos, e que esse livro possa contribuir para essa transformação.

# Sumário

---

*Apresentação à segunda edição, ix*

*Apresentação à primeira edição, xi*

*Prefácio à segunda edição, xiii*

*Prefácio à primeira edição, xv*

*Prólogo à primeira edição, xix*

**Parte I – História e economia, 1**

- 1 Economia da cooperação: uma breve abordagem histórica, 3**
- 2 A natureza econômica da empresa cooperativa: a ótica neoclássica, 17**
- 3 A natureza institucional das organizações cooperativas, 28**
- 4 A natureza dos contratos relacionais em cooperativas, 37**

**Parte II – Cooperativas e estrutura de capital, 55**

- 5 Estrutura de capital e a economia dos custos de transação, 57**

6 Estratégias financeiras em cooperativas, 75

Parte III – Cooperativas e arquitetura organizacional, 89

7 Um estudo comparativo de governança de cooperativas agrícolas no Brasil e nos Estados Unidos, 91

8 Incentivos contratuais e a nova geração de cooperativas, 111

9 A questão do capital e de investidores como membros, 121

10 Intercooperação e estratégias de alianças, 130

Parte IV – Estratégias, desempenho econômico e participação nas cooperativas, 145

11 Desempenho econômico e participação em cooperativas, 147

12 As especificidades das políticas de negócios em cooperativas, 157

13 Tópicos em gestão de cooperativa, 173

Parte V – Cooperativismo e economia social, 187

14 O cooperativismo na América Latina: o novo e o tradicional, 189

15 Economia social e cooperativismo, 203

*Referências*, 215

*Biografia do autor*, 229

## Apresentação à segunda edição

---

Esta segunda edição do livro *Economia e gestão de organizações cooperativas* foi motivada por duas questões. A primeira, a necessidade de se complementar a edição anterior com novos capítulos e conhecimentos, o que foi feito; e a segunda questão, de que 2012 é o Ano Internacional do Cooperativismo pela Organização das Nações Unidas e, portanto, nada mais oportuno do que o relançamento deste livro de forma mais completa e detalhada.

Foram inseridos capítulos como A Natureza dos Contratos Relacionais em Cooperativas, que traz uma importante discussão sobre a economia das naturezas contratuais nas cooperativas brasileiras; Um Estudo Comparativo de Governança de Cooperativas Agrícolas no Brasil e nos Estados Unidos, que foi escrito durante um período de estudos nos Estados Unidos e procura descrever e fazer uma discussão inicial comparativa das características de governança nas cooperativas brasileiras e norte-americanas; ainda há um novo capítulo sobre O Cooperativismo na América Latina: o Novo e o Tradicional, que discute uma breve história do cooperativismo e algumas experiências latino-americanas importantes.

Há, portanto, uma coleção de capítulos teóricos que oferecem modelos matemáticos e uma discussão no centro das questões teóricas e, ao fim, alguns capítulos aplicados que apresentam estudos de caso e/ou uma discussão livre o assunto aproveitando-se da experiência profissional de anos dedicados ao cooperativismo no Brasil.

Para adequar a compreensão o livro foi dividido em cinco partes, sendo a Parte I com os capítulos de História e Economia, a Parte II discutindo as questões das Cooperativas e Estrutura de Capital, a Parte III que reúne os capítulos de Cooperativas e Arquitetura Organizacional, a Parte IV analisando as Estratégias, Desempenho Econômico e Participação e, finalmente, a Parte V, que mostra as discussões de economia social na América Latina e no Brasil e intitula-se Cooperativismo e Economia Social. Ao final, há as Referências.

Deve-se ressaltar que os capítulos restantes foram revisados em sua totalidade, adaptados e complementados quando foi o caso, e assim o livro se apresenta de forma diferente da primeira edição.

Também há uma edição semelhante na língua inglesa; assim espera-se que o público internacional possa ter acesso a esta obra e aos conhecimentos de cooperativismo desenvolvidos no Brasil, bem como espera-se, com a edição eletrônica, que um número maior de usuários e estudiosos possa ter acesso à obra de maneira acessível e favorecida.

Devo agradecer à Organização das Cooperativas Brasileiras pelo incentivo e em especial à Editora Atlas, que gentilmente aceitou editar e publicar a obra. Espero que os leitores especializados possam aproveitar essa oportunidade, esperando que essa seja uma pequena contribuição do Programa de Estudos em Cooperativas e do Observatório do Cooperativismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para o Ano Internacional do Cooperativismo da Organização das Nações Unidas e da Aliança Cooperativa Internacional.

O Autor  
Janeiro de 2012

## Apresentação à primeira edição

---

A associação é uma situação que existe desde os primórdios da história da humanidade entre os atores econômicos. Há descrições sobre a cooperação e a associação solidária em tribos indígenas e antigas civilizações, isto é, desde a Pré-história (GAYOTTO, 1976).

Mesmo considerando que há uma continuidade e certa conexão no desenvolvimento dessas formas associativas, não se pode ignorar que a consolidação da empresa cooperativa se dá no ambiente capitalista do século XIX, iniciando o chamado movimento cooperativista a partir da experiência de cooperação efetuada em 1844 em Rochdale, localidade próxima a Manchester, na Inglaterra.

É importante notar que a cooperação se consolida, neste final de século, por meio da disseminação de empreendimentos construídos sob a égide doutrinária do cooperativismo, e se organiza em nível mundial por meio de organizações como a International Cooperative Alliance (ICA), presente nos cinco continentes, congregando diferentes tipos de empreendimentos cooperativistas, como nos setores agropecuário, de consumo, de trabalho, de crédito etc.

Observa-se, também, que emergem hoje vários tipos de cooperação entre empresas, por meio das chamadas alianças estratégicas de negócios, que, apesar de não serem caracterizadas como empreendimento cooperativo, de acordo com a fundamentação doutrinária, não deixam de ser experiências em que a cooperação é uma das pilstras de sustentação.

Portanto, parece haver uma gradual transformação na postura econômica e de negócios, que evolui para alcançar um nível maior de eficiência por meio da cooperação entre os agentes econômicos e não mais exclusivamente por meio da concorrência.

A solução ótima, possivelmente, pode não ser apenas um único e isolado ponto na função de produção da firma, mas o resultado de interações entre agentes e do nível ótimo para todo um grupo específico de firmas.

A própria abordagem dessa situação não se limita apenas a uma função de produção e de custos, mas engloba, além desses conhecimentos, toda uma problemática institucional e de relações contratuais.

No caso particular do movimento cooperativista, há uma arquitetura do empreendimento, por meio de relações contratuais em que o ambiente institucional, caracterizado pela doutrina da cooperação, poderá ser, por um lado, uma restrição à otimização de resultados econômicos e lucros, mas por outro poderá apresentar resultados sociais relevantes.

Essas relações podem substituir as “mãos invisíveis” do mercado, em determinados momentos. Assim sendo, a análise microeconômica deve preocupar-se diretamente com a questão dicotômica entre competição e cooperação. Essa discussão, apesar de antiga, volta a fazer-se necessária nos dias de hoje, quando parece nítida a substituição da concorrência pela cooperação em diversas situações particulares e de arranjos contratuais.

Para discutir os aspectos econômicos das cooperativas, os arranjos institucionais, a arquitetura contratual, bem como os problemas financeiros, incluindo a desmutualização, é necessário recorrer a alguns autores de forma a analisar a ideia da cooperação ao longo do tempo com o objetivo de construir os determinantes doutrinários e institucionais e estabelecer uma nova abordagem do tema, bem como utilizar um referencial teórico da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação de forma a possibilitar a compreensão do tema e uma análise complementar da teoria neoclássica.

Assim, este livro está dividido em capítulos, nos quais se procura abordar os temas econômicos de forma progressiva, incluindo a discussão de temas relevantes ao final, como as estratégias financeiras ou a Economia Social no Brasil.

## Prefácio à segunda edição

---

Estamos vivendo um marco histórico para o cooperativismo mundial, a comemoração do Ano Internacional das Cooperativas – 2012. Sem dúvida, a iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) é um reconhecimento internacional da importante contribuição do setor para a geração de trabalho e renda, e consequente redução das desigualdades sociais.

É momento de chamarmos a atenção dos governantes e de toda a sociedade para a função econômica e social desempenhada pelas cooperativas. Nada mais oportuno, portanto, que resgatarmos a história e o processo evolutivo dessa filosofia de vida. E quem nos convida a fazer essa reflexão é o cooperativista convicto e especialista no tema, o professor e pesquisador Sigismundo Bialoskorski Neto.

Ele nos apresenta a segunda edição do livro *Economia e gestão de organizações cooperativas*, com três novos focos de abordagem além daqueles detalhados na primeira versão, publicada em 2006. São eles: A Natureza dos Contratos Relacionais em Cooperativas; Um Estudo Comparativo de Governança de Cooperativas Agrícolas no Brasil e nos Estados Unidos; e O Cooperativismo na América Latina: o Novo e o Tradicional.

Para contextualizar o início do movimento, o Prof. Sig faz uma abordagem histórica da economia da cooperação, relatando a ocorrência de práticas associativistas em tribos indígenas e civilizações antigas, mostrando, assim, que se trata, na verdade, de um processo anterior até mesmo à iniciativa dos Pioneiros de Rochdale.

Nesse sentido, ele ressalta a influência direta do tempo, das culturas e legislações de cada país na formação, estrutura, relações contratuais, visão dos associados e estágio organizacional das sociedades cooperativas. A relevante função exercida por elas, de maximizar os ganhos dos cooperados, fazendo a relação com o mercado, gerando, assim, maior competitividade e renda, é claramente destacada na publicação como uma característica comum.

Paralelamente, são apontadas percepções diversas dos retornos gerados pelas cooperativas na visão dos associados, sejam eles imediatos ou futuros, e da mesma forma dos vínculos estabelecidos entre esses, assim como dos mecanismos de governança. No Brasil, por exemplo, evidencia-se uma visão mais coletivista da ligação entre cooperativismo e direito de propriedade, enquanto, nos Estados Unidos (EUA), percebe-se um comportamento mais individualista. Assim, ele também diferencia as estratégias adotadas por cada grupo.

Já ao falar sobre o novo cooperativismo, o Prof. Sig destaca que os caminhos a serem trabalhados, visando a continuidade e sustentabilidade do setor, devem ser compartilhados. Nesse contexto, ele ressalta tendências que já são colocadas em prática entre as próprias cooperativas, como a intercooperação, ou ainda entre estas e empresas mercantis, por meio de alianças estratégicas. Enfatiza ainda que, acima de tudo, a doutrina e os princípios norteadores devem ser preservados, e um padrão diferenciado de empresa cooperativa, firmado.

Para isso, defende um trabalho de monitoramento, a separação entre a propriedade e o controle pela profissionalização da gestão, valorizando também a educação cooperativista e o treinamento como formas de incentivar uma participação ainda mais ativa dos cooperados nas decisões. A criação de políticas públicas de incentivo e estímulo ao cooperativismo também é apontada como fator determinante para a consolidação do movimento e consequente inclusão de uma parcela ainda maior da população nos cenários econômico e social. E realmente, todos esses fatores, de maneira complementar, serão fundamentais e influenciarão diretamente no desenvolvimento e aprimoramento das práticas cooperativistas.

Ressalto, então, à importância das informações apresentadas nesta segunda edição e convido a todos a desfrutar da leitura desta obra extremamente rica, de autoria do nosso grande amigo Sig.

MÁRCIO LOPES DE FREITAS

Presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)  
Administrador de empresas, cooperativista e agropecuarista

## Prefácio à primeira edição

---

É um privilégio para os estudantes, especialmente universitários, a publicação deste manual, que resume a ampla experiência didática do Prof. Sig, da USP, na área cooperativista.

A partir da análise da cooperação e da evolução de seus componentes doutrinários e institucionais, o Prof. Sig apresenta o referencial teórico da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação, além de esquematizar uma análise complementar da cooperação na teoria neoclássica. Seu rico material, tratado em 14 capítulos, inclui a discussão dos aspectos econômicos das empresas cooperativas, seus atuais arranjos institucionais e sua arquitetura contratual moderna. Trata, também, da emergência, no final do século XX, de vários tipos de cooperação entre empresas, inclusive por meio de alianças estratégicas de negócios que utilizam a cooperação como importante base de sustentação.

A análise da empresa cooperativa, sob ótica neoclássica (Capítulo 1), parte do seguinte pressuposto: os atores, no mercado, têm racionalidade total e dispõem de todas as informações para tomar decisão, tanto de produção como de consumo. As economias empresariais cooperativas significam, então, estruturas intermediárias situadas entre as economias particulares dos cooperados e o mercado, ou seja, são organizações comunitárias a serviço das economias particulares associadas. Daí a importante peculiaridade da cooperativa: maximizando os ganhos do produtor associado pela ausência de lucro, consegue fixar os preços com custos mínimos.

Outra discussão interessante apresentada pelo Prof. Sig é a maximização dos resultados, “lucros” ou serviços, com o objetivo de mostrar que a cooperativa de produtores rurais eleva sua renda média.

No Capítulo 3, sobre a natureza institucional das organizações cooperativas, o Prof. Sig ressalta o caráter defensivo dos associados cooperativados em ambiente capitalista e seu dilema de adaptar a cooperativa a uma nova estrutura empresarial para minimizar os custos, fazer alianças estratégicas com “firmas de capital”, transformar-se em sociedade anônima ou, então, desaparecer.

Essas considerações conduzem o leitor ao Capítulo 4 – Estrutura de capital e a economia dos custos de transação, o qual define a firma do ponto de vista neoclássico, ou seja, como unidade técnica onde se produzem mercadorias de acordo com uma função de produção, na qual os diversos fatores são alocados entre diferentes usos e proporções, sempre determinados pelo mecanismo de preços.

Depois de incursões teóricas, nas quais mostra competência na área da teoria econômica quantitativa, o Prof. Sig comenta que não há qualquer incentivo institucional para a distribuição de resultados financeiros sistemáticos ao capital aplicado pelo cooperado em sua empresa e indica a preferência do associado em receber os benefícios de sua cooperativa do modo mais imediato possível.

Apresenta, a seguir, diversas alternativas de capitalização das cooperativas, recomendando a avaliação dos custos comparativos de cada modalidade de financiamento.

Cooperativismo e direitos de propriedade é outro tema instigante que o preocupa e que o leva às originais colocações sobre a Nova Geração de Cooperativas, clamando pela necessidade de prover as sociedades cooperativas de uma nova equalização dos direitos de propriedade.

Aproveita a oportunidade para mostrar que a experiência de cooperação nos EUA, anterior a 1844 (ou seja, anterior à famosa cooperativa dos Pioneiros de Rochdale), é rica, diversa e com entendimento diferente daquele proveniente da Inglaterra e da França, que se difundiu no Brasil desde o século XIX. Essa diferença de fonte e a flexível legislação cooperativista dos EUA refletem-se nas peculiaridades de suas cooperativas, sobretudo quanto aos direitos de propriedade e à liberdade de estratégias organizacionais, desde que não se oponham às normas legais do país.

O Prof. Sig compara a história do cooperativismo nos EUA e no Brasil, ao tratar da questão do capital nos empreendimentos cooperativados, ressaltando que a primeira cooperativa agropecuária daquele país surgiu em Connecticut, em 1810, ou seja, 34 anos antes da experiência de Rochdale, na Inglaterra. Observa, então, que “a organização de cooperativas na América do Norte foi, na verdade, um laboratório de experiências que ocorreram anteriormente a Rochdale”. Daí a

diferença entre os EUA e o que ocorreu na América do Sul e no Brasil, onde as cooperativas foram “engessadas” em um único modelo legal nacional. Vale lembrar aqui também outra diferença do Brasil em comparação com os EUA: este país é uma confederação cujos estados são autônomos, enquanto o Brasil é uma federação de estados profundamente desbalanceados em seu desenvolvimento e fortemente centralizados dos pontos de vista político, administrativo e fiscal. Ou seja, as principais normas administrativas, jurídicas, legislativas, educacionais e outras são elaboradas em Brasília, refletindo uma estrutura político-administrativa por si mesma tremendamente engessadora.

Dentro desse raciocínio de flexibilidade, o Prof. Sig explica a variedade tipológica de cooperativas dos EUA, que vai das cooperativas tradicionais (ganhos distribuídos *pro rata* ou preferencialmente reinvestidos na cooperativa) às cooperativas de investimentos proporcionais (alocados na proporção da utilização e distribuição *pro rata* dos ganhos) às cooperativas de membros-investidores (remuneram as quotas e distribuem resultados econômicos a elas proporcionais; o quadro de associados é fechado e os direitos econômicos são transferíveis) e às cooperativas de quadro associado não restrito exclusivamente aos membros, resultantes de alianças estratégicas de cooperativas com empresas não cooperativas, ou da abertura de capital em ações colocadas no mercado de capitais.

Entretanto, nos EUA há algumas vantagens para os membros-usuários que investirem na cooperativa, tais como preferência na sua governança e nos direitos financeiros, votos em separado e proporcionais ao capital investido, hegemonia de voto dos membros usuários, seja qual for o resultado de votação etc.

No Capítulo 8, o Prof. Sig explica a atual tendência cooperativista de virtualização, ou seja, de reunir poucos produtores rurais (20 a 30) cooperativados, sem prédio próprio nem administração complexa, e movimentação de pequena quantidade de *commodities* com altos e diferenciados padrões de qualidade direcionados a nichos internos de mercado.

Depois de várias considerações, o Prof. Sig trata das estratégias de alianças de cooperativas (Capítulo 9), do desempenho econômico das cooperativas (Capítulo 10) até focar o Novo Cooperativismo, constituído de empresas que respeitam a doutrina cooperativa mas estabelecem um padrão diferenciado de empresa cooperativa.

Até aqui conhecemos a exposição de um especialista, mas nos capítulos que se seguem vemos um Prof. Sig idealista, que defende a construção de duas pilstras cooperativas importantes: o monitoramento, por meio de auditorias independentes, e a separação entre a propriedade e o controle pela profissionalização da gestão da empresa cooperativa.

Então, o Prof. Sig exhibe seu grande sonho de educador cooperativista da USP: valorizar a educação cooperativa e o treinamento para a participação ativa dos associados nas decisões de sua empresa cooperativa. E também o seu sonho de desenvolvimento do cooperativismo como economia social, provendo a sociedade de bens públicos e sociais e promovendo o desenvolvimento econômico, a distribuição de renda e a geração de emprego.

DIVA BENEVIDES PINHO  
Profa. Titular da FEA-USP,  
economista, advogada  
e cooperativista

# Prólogo à primeira edição

---

## DEMOCRACIA E COOPERATIVISMO

Desde a queda do Muro de Berlim, o cooperativismo mundial vem enfrentando profundas modificações. A mais importante é a relacionada à democracia, essência da “alma” cooperativista. Cooperativa é democracia pura, distributivista e econômica.

E o líder cooperativista mais eficiente, tradicional até então, era aquele capaz de interpretar as aspirações de sua base e transformá-las em propostas. Tal interpretação sempre foi feita através de consultas aos cooperados.

Com a globalidade econômica, não dá mais tempo de fazer isso: as oportunidades passam muito rapidamente. Portanto, o novo líder tem que ser muito mais ágil em suas decisões, sem perder a condição democrática delas.

Como compatibilizar isso? Só há uma maneira: o novo líder deve ser eleito por seu programa, e não por sua personalidade.

O novo líder precisa saber rasgar a névoa que cobre o horizonte do futuro, romper o desconhecido, inclusive o medo, entender os segredos, enxergar à frente e conduzir as bases para a segurança da melhor condição social e econômica, sem separá-la da sociedade geral, mas como locomotiva desta. E, sem perder de vista os valores fundamentais da cooperação, a ética, a verdade, a moral, a honestidade, a transparência e, sobretudo, a solidariedade, mantendo o rumo nos trilhos basilares do amor e da justiça.

Os valores referidos são reitores da conduta humana e, portanto, sujeitos a variações, de acordo com os sonhos ou a idiossincrasia de cada um, com as suas circunstâncias. Mas há um caminho do meio, sensato, equilibrado, uma média de opinião, comportamento pelo qual qualquer pessoa sabe o que é certo ou errado. Mas o líder precisa fazer dessa média um trampolim, ter nele os pés firmes, para saltar adiante e acima, elevar a média e aí trazer os seus liderados. Os valores são uma questão de gente e podem e devem ser sentidos diferentemente.

Pois bem. Cooperativa também é uma questão de gente, a face humana da economia, o braço econômico da organização social.

Portanto, também sua concepção pode variar em função da média dos seus associados. E pode avançar em função da capacidade dos seus líderes.

E aí é fundamental entender a precariedade. E os movimentos pendulares. Ou a relatividade. Temas eternos, ao lado de outros mais novos, mas também permanentes, como a sustentabilidade.

E tudo sob o véu sublime dos temas da Revolução Francesa (liberdade, igualdade, fraternidade).

Falemos da Precariedade.

Tudo é precário. A vida, o tempo, a vontade, o sonho, o medo, o ódio, a esperança, as paixões, tudo acaba, e, às vezes, de repente. Daí a necessidade de agir agilmente. Mas os princípios são eternos e se superpõem à precariedade.

E a Pendularidade?

Tudo muda também (menos que tudo muda): as expectativas, as ambições, as vaidades. E nada é errado, se for equilibrado. Até vaidade e humildade têm suas medidas. Se o pêndulo passar delas, a virada se dá. Mas não se pode transigir com princípios e valores. Os ciclos da história são marcados pelo pêndulo da vontade coletiva. Mas os princípios lá estão, imutáveis!

E a Relatividade?

Nada mais relativo do que a sensação térmica. Calor e frio. Se três pessoas receberem uma mesma mensagem, vão retransmiti-la diferentemente. Tudo é relativo. Até a liberdade, cláusula pétrea de Rousseau e Montesquieu e Voltaire, segundo os quais a de alguém vai até onde atinge a alheia. Mas princípios não são relativos. E o cooperativismo tem princípios.

Pois bem.

É nesse cipoal de conceitos universais que o líder cooperativista moderno, pés cravados no trampolim do equilíbrio, cabeça enterrada na nebulosa perscrutação dos horizontes, busca entender os movimentos, pressentir as tendências e, funda-

mentalmente, antecipar-se a elas. Com um cuidado sutil: não avançar tanto que não seja compreendido, nem tão pouco que seja superado.

Como?

Parece que o melhor caminho é ir do geral para o particular.

Se compreendermos bem o rumo da caravana, podemos optar por segui-la ou ajudar a mudá-lo, olhando-a, avaliando seu movimento e sua vontade, atentos aos condutores, sentindo as “tendências”, considerando, porém, que os cooperativistas são diferentes, têm seus princípios alicerçados nos valores. São melhores, porque seu sonho é ajudar a todos, por um mundo melhor. Com ações e práticas reconhecidas. E nem sempre respeitadas ou aceitas.

Temas desta natureza são constante preocupação de quem estuda o movimento cooperativo no mundo e no Brasil e sua evolução.

Sigismundo Bialoskorski é, sem dúvida, um dos mais modernos e entusiasmados estudiosos desta matéria.

Com uma bagagem acadêmica extraordinária e invejável, tem estado presente em análises de cooperativas e suas entidades, de maneira que associa o conhecimento teórico a uma prática igualmente magnífica, que o credencia a discutir qualquer tema sobre cooperativismo, da doutrina à gestão.

Este livro é mais uma prova dessa competência e deve ser leitura obrigatória para todos os interessados em cooperativismo.

ROBERTO RODRIGUES

Ministro de Estado da Agricultura,  
Pecuária e Abastecimento

Ex-presidente da Aliança Cooperativa Internacional  
Ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras

## Parte I

---

### **História e economia**

# 1

## Economia da cooperação: uma breve abordagem histórica

---

O cooperativismo e as formas de cooperação são algo de muito antigo na história da humanidade. Há registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a Pré-história da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações como os babilônicos.

Gayotto (1976, p. 6) descreve em seu trabalho algumas dessas formas primitivas de cooperação:

*Em Erivan (Armênia), nas proximidades do Monte Ararat, que foi, segundo o texto bíblico o berço da humanidade, funciona ainda hoje uma forma particular de leiteria cooperativa, que data dos tempos pré-históricos. As mulheres armênias, que se ocupam da produção dos artigos de alimentação formam, para a fabricação de queijos, uma espécie de cooperativa cuja finalidade é economizar, na medida do possível, o combustível tão raro na Armênia.*

Também na Idade Média, nos mosteiros cristãos, no século XIV na Rússia e entre os povos eslavos, a cooperação aparece de modo nítido, nos *mir*, nas *zadrugas* ou no *artel*, todas as formas de cooperação em comunidades coletivas agrícolas e de pescadores.

A autora também enfatiza que alguns consideram as cooperativas modernas como uma continuação das corporações antigas cuja forma e cujo objeto teriam sido modificados.

Mas, mesmo considerando todas essas pertinentes observações e certa coerência no desenvolvimento das formas associativas na história da humanidade, não se pode negligenciar o fato de que o seu mais expressivo desenvolvimento se deu no ambiente capitalista do século XIX, sendo esse momento considerado o marco fundamental do cooperativismo dito moderno.

No final do século XVIII e início do século XIX, o continente europeu mergulha na chamada Revolução Industrial e está sob a concepção do liberalismo econômico dos autores clássicos.

A escola clássica e o liberalismo econômico têm um de seus principais autores em Adam Smith, que, em seu trabalho, coloca: “Ao buscar a satisfação do seu interesse particular, o indivíduo atende frequentemente ao interesse da sociedade de modo muito mais eficaz do que se pretendesse realmente defendê-lo” (SMITH apud HUGON, 1970, p. 110). Smith também enfatiza que, dando-se liberdade de ação, os capitais se multiplicam e afluem para onde mais livremente se pode dispor deles.

Tal pensamento, bem como a livre concorrência e a defesa da propriedade privada, iriam, nessa época, ditar as bases econômicas da Revolução Industrial, processo que se iniciou quando Watt colocou à disposição da indústria a máquina a vapor.

Pinho (1977, p. 4) descreve claramente o que ocorria nessa época ao dizer:

*Assim, ao invés da harmonia entre os interesses do indivíduo e os da sociedade, os fatos colocaram em relevo, de forma chocante, sua oposição: enquanto uma minoria de empresários se enriquecia, graças sobretudo à alta produtividade das máquinas e aos baixos salários pagos à mão de obra, os trabalhadores passavam fome.*

É essa realidade de pobreza e exploração do trabalho, em que crianças e mulheres grávidas trabalham 17 horas diárias, passam fome e não contam com nenhum benefício social, em um mundo de desemprego, carestia e miséria, que leva alguns pensadores econômicos à revolta.

Surgem, então, alguns pensamentos diferenciados, como: “A cada um, de acordo com o seu trabalho” e “A cada um, segundo a sua capacidade; a cada um, segundo a suas necessidades.” Esses pensamentos, em si, com uma grande preocupação com a situação social, aliados a uma revolta contra a propriedade privada e a livre concorrência, naquele momento dariam origem a um particular grupo de socialistas, chamados utópicos:

*A socialização da economia constituiria um meio de se realizar a igualdade de fato: implicaria a limitação ou a supressão do direito de propriedade privada. Essa posição do socialismo em relação à propriedade privada constitui uma das*

*suas características externas essenciais: todos os sistemas, que aí se inspiram, apresentam este traço distintivo* (HUGON, 1970, p.163).

Assim, a cooperação e o próprio cooperativismo são discutidos, inicialmente, por uma linha determinada de pensadores econômicos, os socialistas chamados de utópicos, e entre esses os associacionistas.

Esses pensadores, como os socialistas científicos, reagiram contra as injustiças sociais que aconteceram na Europa no período da Revolução Industrial, no século XIX, em que os trabalhadores eram explorados de forma brusca pela indústria emergente, indicando que a existência do lucro e da propriedade privada eram os principais motivos econômicos para a exploração desses trabalhadores.

Fourier, pensador francês, chega a colocar que “o mal de que sofre o homem, sobretudo quanto às suas condições de vida, consiste na ausência de liberdade econômica, embora, por estranha ironia, seja em nome desta liberdade que defenda o estado social existente” (HUGON, 1970, p. 175).

Os socialistas consideram o liberalismo econômico como algo pernicioso à sociedade e pregam certa igualdade social de oportunidade e de condições, ou seja, a cada um a sua oportunidade, de acordo com suas necessidades e na proporção de seu trabalho.

Na tentativa de alcançar esse objetivo de justiça social e de igualdade é que as diversas correntes socialistas se diferenciam.

Os socialistas científicos consideram que esses ideais são atingidos quando suprimida a propriedade privada sobre os meios de produção e de consumo. Assim, tornam-se comuns os meios de produção, e os indivíduos organizam-se economicamente em estruturas verdadeiramente comunitárias, chamadas comunas, em que o Estado centraliza o planejamento da atividade econômica.

Esse grupo advoga que a participação dos indivíduos no novo sistema de organização social tem de ser obrigatória, e é a partir dela que se dá a construção de um novo sistema econômico igualitário e justo. O materialismo histórico trabalha com a tese de que somente as transformações materiais e do sistema de produção serão capazes de transformar as relações sociais existentes e, portanto, propiciar a formação de uma nova sociedade. Esse socialismo é identificado como científico, por determinar, detalhada e cientificamente, as fases e estratégias de modificação social, mas, enquanto as mesmas ideias igualitárias e socialistas dependerem de ideais voluntários para a modificação social, o socialismo é chamado de utópico.

A ideia socialista nasce e é pensada por meio de alguns traços característicos que irão diferenciá-la das outras correntes de pensamento econômico da época. O principal traço é a igualdade de oportunidades, que será o tema principal de discussão de todos os socialistas.

Para alcançar o objetivo socialista da justiça social e da igualdade, o meio necessário será a supressão tanto da propriedade privada quanto da “extrema liberdade”<sup>1</sup> econômica de mercado, ou seja, a situação em que as curvas de oferta e demanda irão se ajustar mesmo que à custa da exploração do fator de produção “trabalho”.

O que separa as duas correntes, utópicos e científicos, é a forma pela qual a propriedade e a liberdade de mercado devem ser suprimidas da sociedade. Os utópicos advogam que será possível a substituição do mercado por instrumentos de cooperação, bem como que a propriedade privada deverá ser extinta por meio de um regime de copropriedade dos meios de produção.

Essa copropriedade será necessariamente voluntária, tendo a liberdade de cooperação como traço fundamental, sendo, portanto, ideal para transformar a sociedade. Aqui, é clara a diferença de postura entre essas duas correntes socialistas: os utópicos negam a tese do materialismo histórico, a obrigatoriedade de participação, a propriedade coletiva e comunitária pela força, da produção ao consumo, e os métodos violentos de cisão social com o objetivo de busca de uma sociedade mais justa.

Esses pensadores indicam que a solução para a melhor repartição não está na supressão da propriedade privada, mas, sim, em uma transformação do regime de propriedade por intermédio da associação e da cooperação. Propõem uma modificação do sistema econômico por meio da cooperação e, especificamente, dos empreendimentos cooperativistas, sejam de produção, de consumo ou de crédito.

Os socialistas associacionistas procuram substituir a livre concorrência no mercado, a qual seria a responsável pela má repartição das riquezas, sem prejudicar ou suprimir, contudo, a liberdade dos agentes.

O indivíduo isolado, célula econômica do mundo clássico, seria substituído pela associação, constitutiva do novo meio ambiente.

Por esta forma, o antagonismo dos interesses privados, oriundo da concorrência, seria substituído, nos setores da produção e da repartição, pela colaboração desses mesmos interesses, decorrente da associação (HUGON, 1970, p.168).

Robert Owen é um rico industrial da época que, impressionado com a pobreza dos seus operários, diminui a jornada de trabalho em sua indústria de 17 horas diárias para apenas 10 horas. Também proíbe o trabalho de menores de 10 anos e cria escolas e refeitórios para os operários, melhorando assim, na prática, a vida de seus proletários:

<sup>1</sup> Esse termo é usado para tentar diferenciar, no caso dos socialistas utópicos, a liberdade expressa como necessária para o funcionamento dos instrumentos de autoajuda e cooperação.

*Al principio, concebía los poblados o aldeas cooperativas como una solución al problema del paro y de la miseria. Quería que los ciudadanos más pobres pudieran adquirir una propiedad común y dedicarse a trabajos – sobre todo agrícolas – que los salvarían de la desesperación. Pero, poco a poco, su concepción se amplía; aldeas cooperativas llegan a ser, en el espíritu de Owen, el tipo de sociedad ideal hacia la que él quería llevar a la humanidad (LAMBERT, 1975, p. 33).*

Hugon (1970, p. 171) afirma:

*Owen pensa, com efeito, constituir o lucro um dos vícios mais graves e perniciosos da economia: grave por simbolizar a desigualdade social, aumentando-a e perpetuando-a; pernicioso porque, ao se integrar no preço de custo – que é o justo preço –, vai este lucro tornar impossível ao operário a aquisição do produto do seu trabalho [...].*

Robert Owen é considerado o precursor do cooperativismo moderno – muitas de suas ideias serão evidenciadas nos estatutos dos pioneiros de Rochdale e irão fazer parte da doutrina cooperativista. Ele foi o primeiro autor a usar a palavra “cooperação”, e a usava como antônimo de “concorrência”, termo que, ao lado da liberdade de movimentação de capitais e da propriedade privada, constitui a base do liberalismo econômico da época.

Em 1835, na Inglaterra, Owen fundou uma organização internacional chamada “Association of all Classes of all Nations”, em cujos estatutos contemplava a instituição de uma cooperativa central em nível mundial e a formação da opinião pública de modo a propagar o ideário da cooperação e a exclusão da concorrência. Esse foi, sem dúvida, um ato precursor e uma ideia que não se perdeu no tempo, que hoje tem na Aliança Cooperativa Internacional a sua expressão (GAYOTTO, 1976).

### OS PIONEIROS

Após uma sofrida greve por melhores salários, que acabou não vitoriosa, um grupo de pobres operários tecelões ingleses tentava desesperadamente fugir do estado de miséria ao qual estava subjugado.

Em novembro de 1843, o grupo começou a discutir as fórmulas possíveis para combater aquele estado de desesperança. Apesar de não terem conseguido o aumento salarial solicitado e mesmo sem saber o que fariam, os operários passaram uma lista de adesões e começaram a recolher dinheiro e a formar um caixa com seus próprios e escassos recursos.

Entre as soluções debatidas, um dos pioneiros participantes desse grupo, chamado Holyoake, citado por Gayotto e Barros (1976) e Lambert (1975), decreve que foi colocada a possibilidade de emigração para outro lugar, bem como foi proposta maior atuação política, com o ideário da conquista do poder político pelo povo. Mas a tese que ganhou consistência nesses debates foi a defendida por influência direta dos socialistas utópicos, discípulos de Owen e King, de se formar uma sociedade cooperativa.

Assim, em outubro de 1844, após terem juntado com muito sacrifício alguns recursos próprios – 28 libras –, esses pobres tecelões de Rochdale registram e fundam uma sociedade, a Rochdale Society of Equitable Pionneers, uma cooperativa de consumo. O estatuto da Sociedade dos Justos Pioneiros de Rochdale, em seu famoso art. 1º, estabelece que, desde o momento que seja possível, essa sociedade empreenderá a organização das forças de produção, de distribuição, de educação e de governo, dito em outras palavras, o estabelecimento de uma colônia que baste a si mesma e que prestará ajuda a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes a esta (LAMBERT 1975).

Esse parágrafo mostra nitidamente a influência owenista na formação dessa organização e a intenção maior da formação não só de uma cooperativa de consumo, mas também de uma nova sociedade em bases éticas e econômicas diferenciadas.

Esse fato é considerado o início do movimento cooperativista mundial, ou seja, o marco fundamental do cooperativismo moderno. A base doutrinária dos estatutos desses cooperativistas pioneiros norteará toda organização cooperativa até os dias de hoje, sendo adotada e propagada pela Aliança Cooperativa Internacional e pelas organizações cooperativas em nível nacional.

Charles Fourier<sup>2</sup> produziu na França um rico material teórico no qual descreve o “falanstério”, um tipo de colônia socialista comunitária em que as pessoas poderiam viver com suas famílias e produzir. O problema da justiça social é, para ele, mais um problema de produção do que de repartição do produto.

Um detalhe importante em sua obra é, em especial, a colocação da cooperação, não só no nível do fator de produção “trabalho”, mas também, no nível do fator de produção “capital” e do talento<sup>3</sup> – capital humano. Assim, há uma fórmula de repartição do produto da sociedade que seria, de acordo com o autor, cinco

<sup>2</sup> Charles Fourier (1772-1837) nasceu na França, foi autodidata e sua principal obra é *Le nouveau monde industriel et sociétaire*, de 1820 (cf. p. 174).

<sup>3</sup> Podem-se entender nesse texto como talento a habilidade e a especialização no conhecimento ou na atividade, o que hoje se refere a capital humano.

doze avos para o trabalho, três doze avos para o talento e quatro doze avos para o capital (LAMBERT, 1975).

Na associação livre e universal, a propriedade passaria de privada para societária. Haveria, portanto, uma modificação no direito de propriedade, com uma transformação na vertente individualista da propriedade dos meios de produção para uma situação societária em que a cooperação do capital é considerada.

Na concepção de Fourier, o ideal seria uma organização em que a sua constituição é livre: proprietários, capitalistas, operários são “convidados” a pôr em sociedade suas terras, seu capital seu trabalho, realizando, por esta forma, a associação voluntária dos três fatores de produção. Cada um receberá, em troca, um número de ações proporcional ao valor da sua contribuição (HUGON, 1970, p. 176).

Pode-se observar que Fourier, nesse sistema, suprime o salário, fazendo com que o trabalhador receba proporcionalmente ao seu trabalho, e assim advoga que ele seria mais interessado tanto em seu trabalho como em sua própria empresa. Isso, de algum modo, antecipa o que acontece hoje, de modo comum, no mercado de trabalho.

Esse tipo de empreendimento cooperativista descrito por Fourier foi concretizado, sem sucesso, por um discípulo seu no século XIX, mas pode, de alguma forma, guiar-nos a um novo caminho para o cooperativismo na próxima década.

A discussão que visa à implantação de uma nova ordem econômica, baseada na cooperação, tem outras abordagens, nas quais os autores preocupam-se com essa questão de forma considerada autoritária, isto é, as estratégias de implantação desse novo sistema dependem de uma intervenção autoritária na economia por parte do Estado ou dos agentes envolvidos. Esses autores são chamados de corrente associacionista autoritária.

Louis Blanc<sup>4</sup> critica a livre concorrência, alegando que esse regime leva ao esmagamento das pequenas empresas e à formação de monopólios, reduzindo os trabalhadores a assalariados. “E se essa livre concorrência é perniciosa, prossegue Louis Blanc, é tão somente por acarretar, para a maioria dos homens, a privação à liberdade” (HUGON, 1970, p. 182).

Para que esta liberdade seja alcançada, é necessária a posse do direito de propriedade por todos os cidadãos. No campo econômico, isso deveria efetivar-se por meio da posse dos instrumentos de produção. Neste ponto, o Estado tem a função de facilitar e de financiar os trabalhadores para que, por meio da associação, eles possam estabelecer “oficinas sociais”.

---

<sup>4</sup> Louis Blanc (1812-1882), francês, era historiador, jornalista, e escreveu *L'organisation du travail* em 1839 (HUGON, 1970, p. 181).

O ponto considerado fraco dessas teorias é o fato de não haver uma proposta clara de como seria estabelecido e mantido um novo sistema em substituição ao mecanismo de preços da economia, eliminado pela exclusão da concorrência.

Para essa discussão, é importante notar que a arquitetura da firma associada é considerada, por Louis Blanc, superior a outros tipos de empresas, uma vez que, nesse empreendimento, há economia na aquisição de insumos necessários ao processo de produção e, por outro lado, os trabalhadores dedicam-se com maior perseverança às suas atividades, dado que dependem diretamente do resultado econômico da empresa.

Assim, esse sistema é superior à economia de mercado, e as “oficinas sociais”<sup>5</sup> associadas têm condições plenas de, em regime de liberdade, sobrepujar a livre concorrência agora representante de um arranjo de firmas mais ineficientes, naturalmente excluídas do sistema. “Trata-se de fazer desaparecer a concorrência, usando como arma a própria concorrência” (BLANC apud HUGON, 1970, p. 184).

William King<sup>6</sup> discute a cooperação unicamente como um ato voluntário e admite que o sucesso de um sistema como este está intimamente conectado ao processo de educação para a cooperação.

Também advoga a tese de que a transformação do ambiente econômico deveria dar-se pelo estabelecimento de cooperativas de consumo que acumulariam recursos suficientes para, em um segundo momento, construir um sistema cooperativo de produção.

A ideia se expressa pela frase de sua autoria: “Trabalhadores! Sois produtores. Mas não sois mais que isto? Não sois consumidores? Então!” Nesse poder e na hegemonia do consumidor, acreditava King estar a ação mais efetiva de transformação da economia pela classe trabalhadora.

Em suas ideias e nas cooperativas inspiradas por ele já se encontram o retorno *pro rata* de operações e a neutralidade política e religiosa necessária para congregar o maior número possível de pessoas nas associações cooperativas. É interessante notar que essa forma organizacional e a doutrina não são somente estabelecidas por pensadores econômicos ou filósofos importantes, mas também nascem diretamente da experiência popular de associação de interesses e de cooperação em situação de adversidade.

O empreendimento cooperativista é erigido de acordo com alguns princípios gerais, mais tarde ditos doutrinários, que caracterizam a forma organizacional cooperativada até os dias de hoje.

<sup>5</sup> Empresa cooperativa de produção incentivada pelo Estado.

<sup>6</sup> William King, de Brighton, é considerado o pai da cooperação na Grã-Bretanha (LAMBERT, 1975, p. 42).

Esses princípios podem ser listados como:

- a) a democracia;
- b) a adesão livre e voluntária;
- c) a neutralidade política e religiosa da empresa;
- d) o fomento à educação cooperativista;
- e) o retorno *pro rata* das sobras das operações;
- f) a intenção de modificar a ordem econômica.

O último princípio (a intenção de modificar a ordem econômica) já não faz mais parte da doutrina cooperativista atual, mas o fez por muito tempo, inclusive com propósito próximo ao revolucionário.

A organização cooperativa é caracterizada por princípios discutidos pelos socialistas utópicos associacionistas, influenciados também pelo pensamento da época, em que o ideário da fraternidade, da igualdade, de liberdade e da solidariedade são colocados de modo muito nítido.

A igualdade é expressa pela democracia e pela neutralidade política e religiosa; a liberdade, pela livre entrada e saída da organização cooperativista; a solidariedade é manifestada pelo retorno *pro rata* das operações; e a fraternidade, por meio do princípio de educação cooperativa.

No estatuto da primeira cooperativa é expressa como objetivo da sociedade a organização das forças da produção, de distribuição, de educação e de governo, ou, em outras palavras, o estabelecimento de uma colônia autossuficiente que prestará ajuda no estabelecimento de outras colônias desse tipo (LAMBERT, 1975).

Nesses estatutos, a arquitetura básica do empreendimento cooperativo é edificada. A organização tem uma assembleia geral como órgão máximo de decisão, como expressão da democracia, em que cada homem tem apenas um único voto; há a formação de um fundo para a educação; são livres a entrada e a saída da associação; não é permitido haver qualquer discriminação política e religiosa; ao capital, é paga uma taxa de juros limitada; o resíduo das operações é rateado a cada associado na proporção dessas mesmas operações.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão máximo do movimento cooperativista mundial, criada em 1895, estabelece até hoje esses princípios como fundamentais para a caracterização de uma cooperativa, bem como para a filiação em seus quadros. Em várias oportunidades, no entanto, esses pontos teriam sido discutidos em suas assembleias gerais e passado por algumas pequenas modificações.

## OS PRINCÍPIOS DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL

A Aliança Cooperativa Internacional, em seu Congresso Centenário em 1995, reafirmou que os valores cooperativos estão baseados na ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Com base na tradição de seus pioneiros, a ACI reiterou a importância dos valores éticos da honestidade, dos mecanismos democráticos de consulta e informação dos associados, da responsabilidade social e da associação voluntária de pessoas para se entrelaçarem economicamente. Também no direcionamento do modelo cooperativo para o desenvolvimento autossustentável, a valorização dos recursos humanos, a participação consciente de seus associados, a defesa da ecologia e a perfeita interação da cooperativa ao seu entorno, nos aspectos, econômico, político e social. Os princípios são:

1. **Associação voluntária e aberta:** ou seja, podem associar-se às cooperativas todos aqueles que apresentem condições de utilizar seus serviços e queiram aceitar as responsabilidades de associado, sem discriminação de gênero, raça, condição social, preferência política ou credo religioso.
2. **Controle democrático dos membros:** significa participação ativa e direta de homens e mulheres associados, quer no estabelecimento de diretrizes políticas, quer na tomada de decisões. Enquanto nas cooperativas de primeiro grau pratica-se a igualdade de direito (um membro, um voto), nos demais níveis os critérios de votação poderão ser estabelecidos segundo a representação dos associados por um determinado número de delegados devidamente credenciados.
3. **Participação econômica dos membros:** ou seja, controle democrático da cooperativa e igual contribuição ao capital, sendo que uma parte do capital social constitui propriedade comum da cooperativa. A assembleia geral poderá fixar uma limitada compensação ao capital subscrito como condição ao membro que se associa à cooperativa (quotas-partes), bem como benefícios aos cooperados na proporção de suas transações com a cooperativa. Poderão, ainda, ser criadas outras contribuições – para fundo de reserva, desenvolvimento das atividades da cooperativa ou outras iniciativas aprovadas pelo corpo de associados.
4. **Autonomia e independência:** decorrem do entendimento adotado pela ACI de que a cooperativa é uma associação de ajuda mútua de pessoas que se unem voluntariamente para atender suas necessidades nas áreas econômica, social e cultural, controlando elas mesmas o funcionamento de sua organização. No caso de haver entendimentos para apoio de outras

organizações, inclusive governos, ou captação de recursos de fontes externas, devem ser assegurados a autonomia e o controle democrático da cooperativa por seus próprios associados.

5. **Educação, treinamento e informação:** dos associados, dos representantes eleitos, dos executivos e empregados da cooperativa para que eles possam, efetivamente, contribuir para o seu desenvolvimento. Além disso, a natureza e os benefícios do cooperativismo devem estender-se ao público, em especial aos jovens e aos líderes da comunidade.
6. **Cooperação entre cooperativas:** o trabalho conjunto e/ou a interação das cooperativas, em níveis local, regional e internacional, fortalecem o movimento cooperativo e atendem os cooperados de maneira mais efetiva.
7. **Preocupação com a comunidade:** ou seja, os membros das cooperativas devem aprovar políticas especiais com o objetivo fundamental de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades.

Após esse momento histórico, o cooperativismo cresce em âmbito mundial. Na Alemanha, surgem, em 1854, as cooperativas de crédito do sistema Haiffeisen; na Itália, Luzzatti funda cooperativas de crédito e expressa: “A caixa econômica é o mealheiro do pobre, que acumula fundos para emprestá-los aos ricos, a cooperativa de crédito é o centavo do necessitado, do qual se utilizará sempre o necessitado.”

Assim, o cooperativismo se difunde e se estrutura, e a ACI é fundada em 1895 para unificar o movimento cooperativista mundial.

Do início do século XX até nossos dias, o que temos visto é, na realidade, uma universalidade desse movimento, aliada a uma fabulosa experiência e acumulação – há cooperativas na maioria dos países do globo, independentemente do seu regime político, da religião ou de seus costumes.

No Brasil, a cooperação em si é conhecida desde o tempo anterior ao descobrimento – por meio dos sistemas coletivos indígenas – e ganha grande contribuição com a “República dos Guaranis”, experiência associacionista promovida pelos padres jesuítas depois da chegada dos portugueses em nossa nação. Mas é só com a chegada dos imigrantes europeus que são introduzidas entre nós as primeiras ideias cooperativistas modernas, principalmente aquelas advindas da Alemanha e da Itália, sendo, por conseguinte, formadas as primeiras cooperativas.

É indiscutível que a pretensão inicial é transformar o sistema econômico de livre mercado por meio da cooperação, imbuída do pensamento de que somente o mercado não basta para assegurar o preço considerado como justo.

Pensadores econômicos como Leon Walras, Vilfredo Pareto e Arthur Pigou consideram isso importante e escrevem sobre a cooperação como um complemento do sistema econômico de mercado.

Eschenburg (1983) descreve o pensamento desses autores, como o de Walras, no qual se discute que apenas as empresas cooperativas médias constituem uma forma de organização com condições competitivas, dada a necessidade de tamanho da produção para a competição com outras empresas participantes do mercado.

Também de acordo com o mesmo autor, isso depende das condições internas da empresa aliadas às condições socioeconômicas externas ao empreendimento cooperativista.

O mesmo autor comenta que Pigou considera as cooperativas como formas que têm efeitos positivos na economia por superarem os conflitos entre os fatores de produção “capital” e “trabalho”.

Também considera que as cooperativas podem diminuir os custos sociais devidos aos monopólios na economia, bem como são eficientes para a difusão vertical das inovações tecnológicas.

No mesmo trabalho (ESCHENBURG, 1983), encontra-se o pensamento de Pareto, que constata que as cooperativas de produção são organizações empresariais não competitivas e menos eficientes que as empresas não cooperativas, dadas as suas particularidades de estabilidade de emprego e participação, em que os atores têm uma atitude de utilização subótima dos fatores de produção, diminuindo a capacidade de adaptação da empresa cooperativada e influenciando diretamente em sua eficiência.

Por outro lado, é possível, por meio da empresa cooperativa, a redução de custos empresariais, a manutenção e a diminuição do nível de preços, a possibilidade de realização de plantas múltiplas, de economia de escala e escopo, bem como a superação de dificuldades e imperfeições de mercado.

Lambert (1975) descreve o argumento de Gide, quando afirma que, dado o progresso socioeconômico, bem como as condições complexas de mercado, a dependência mútua entre os agentes aumenta e, portanto, o bem-estar de um indivíduo depende com maior intensidade do bem-estar de outros indivíduos, de maneira que a solidariedade e a cooperação desenvolvem-se de maneira natural.

Por esse motivo, a evolução da empresa cooperativa seria pacífica e sem expropriações, e seria suficiente para, a partir do consumidor organizado, modificar todo o regime econômico e social, transformando-o em um ambiente em que reinaria somente o preço justo.

Esta é conhecida como a “hegemonia do consumidor”, na qual o autor defende a transformação social a partir da organização do consumo.

Eschenburg (1983) descreve as considerações de Marshall de que a cooperação, pelo fato de representar uma limitação à ação maximizadora individual, limita a competência; a questão é se as vantagens da cooperação superam ou não as desvantagens da diminuição de eficiência econômica.

Portanto, a cooperação apresenta vantagens e desvantagens econômicas. Ao prevalecerem as vantagens, esta é construtiva; ao prevalecerem as desvantagens, é destrutiva.

Os benefícios sociais marginais de uma organização empresarial sobrepõem os benefícios marginais privados e individuais se essa organização oferecer oportunidades melhores de se estabelecer e se desenvolver a capacidade empreendedora dos atores econômicos envolvidos.

A forma cooperativa só é vantajosa se a coordenação das atividades econômicas de seus agentes resultar em vantagens maiores que os custos da renúncia a uma condição de livre mercado.

A questão colocada é a de que, em determinadas situações de imperfeições de mercado, dependendo das plantas industriais, a cooperação pode ser uma forma eficiente de coordenação, inclusive substituindo a própria coordenação de mercado.

Não se trata de discutir unicamente a empresa cooperativa como uma empresa de trabalho como nós a conhecemos, mas de abordar a cooperação como uma forma de organização empresarial e econômica mais ampla, que pode estar propiciando uma melhora do bem-estar de diversos agentes ou grupos em determinadas situações específicas de mercado.

Desse modo, parece ser a imperfeição dos mercados um fator determinante para o aparecimento das formas de cooperação, nos níveis das empresas ou dos contratos entre agentes.

Williamson (1985) analisa essas situações e julga que o nível de especificidade dos ativos envolvidos no processo de produção é determinante para o processo de coordenação de atividades, no qual, necessariamente, o conceito de "cooperação"<sup>7</sup> está diretamente envolvido por meio de relações contratuais entre os atores econômicos.

É interessante notar que, atualmente, há diversas formas de cooperação, diferentes das construídas doutrinariamente em Rochdale e reconhecidas como cooperativas pela Aliança Cooperativa Internacional, mas que continuam a passar tanto o ideário de substituição da concorrência pela cooperação quanto a ideia de substituição do mercado competitivo pela relação estável da associação em diversos graus.

---

<sup>7</sup> A cooperação, neste caso, não se refere à doutrina cooperativista, mas às alianças contratuais entre atores econômicos.

Essas situações são descritas pela Nova Economia Institucional, em que a unidade analítica “transações” é o elemento que pode caracterizar, influenciado por determinado ambiente institucional, o grau de cooperação contratual entre atores na economia.

O ambiente econômico e os objetivos do empreendimento é que determinam como se dão as formas organizacionais, em particular as cooperativas. Assim, em um ambiente institucional favorável, a empresa cooperativa encontra meios de desenvolvimento e de crescimento.

# 2

## A natureza econômica da empresa cooperativa: a ótica neoclássica

---

Na teoria neoclássica, há o pressuposto de que os atores, no mercado, têm informação e racionalidade total, fazendo com que eles sejam capazes de proceder à tomada de decisão tanto de produção como de consumo. Há sempre um procedimento de autointeresse de forma ética e benigna, a propriedade é claramente definida e o nível analítico concentra-se no equilíbrio geral de mercado, no qual o sistema de preços é o alocador de recursos.

A economia pode ser definida de várias formas. Henderson e Quant (1988) a definem como o estudo do uso de recursos escassos para fins alternativos. Mais especificamente, é definida como uma ciência social que estuda as ações de indivíduos e grupos de indivíduos nos processos de produção, troca e consumo de bens e serviços.

Fischer, citado por Franke (1982, p. 13), afirma:

*Desde que diversas economias – geralmente da mesma natureza – chegam à convicção de que a obtenção de um serviço se torna por demais onerosa para cada uma delas isoladamente, elas se congregam formando uma comunidade dotada de organização administrativa especial e lhe transferem a obtenção de serviços para as economias congregadas. Por esta forma, renunciam no todo ou em parte ao exercício independente da função de obtenção. O mesmo ocorre com respeito à colocação de prestações. Formam-se, desta maneira, economias intermediárias, as quais, na qualidade de organizações comunitárias de obtenção e colocação, se põem a serviço das economias particulares associadas.*

Portanto, as economias empresariais cooperativas são situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas em comum.

As cooperativas não irão possuir, então, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas deverão existir como organização econômica intermediária, posta a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados.

As relações econômicas entre os cooperados e a sua empresa são então caracterizadas como ato cooperativo, e não como ato comercial. Ainda, as sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, nas quais há a agregação inicial do fator de produção trabalho (nas assembleias gerais, cada associado tem direito a um único voto), utilizando posteriormente o fator de produção capital, diferentemente das sociedades de capital, que são caracterizadas pela agregação inicial do fator de produção capital (nas assembleias gerais, o voto é proporcional ao capital de cada investidor).

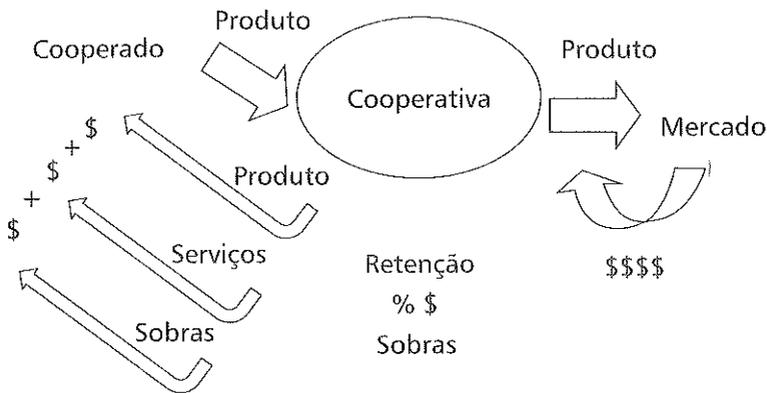
Portanto, nas sociedades cooperativas, o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário da empresa e seu proprietário ou gestor, transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada.

A intenção é enfocar o cooperativismo sob a ótica da teoria microeconômica, tanto ao nível do cooperado como também da empresa cooperada. A preocupação inicial é estabelecer as bases microeconômicas para as discussões de eficiência e eficácia da empresa cooperada, apresentando uma revisão dos modelos já elaborados e discutidos.

Para tanto, será discutida a função utilidade do cooperado, e o resultado econômico “lucro” do cooperado e seu inter-relacionamento com a empresa cooperativa, buscando uma abordagem sob o ponto de vista do cooperado. Depois disso, passa-se a lidar com o empreendimento cooperativo, a sua função e especificidades, em comparação com as empresas agroprocessadoras de capital.

Deve-se ressaltar, neste momento, que poderá haver “lucro” para o membro associado a uma cooperativa e para o seu negócio particular, mas que no empreendimento cooperativo em si não há a existência de “lucro”, por dois motivos fundamentais: no primeiro empreendimento cooperativo, como o membro é ao mesmo tempo usuário, beneficiário e proprietário, não há uma exploração do fator de produção trabalho que possa gerar “lucro”; no segundo, a própria organização cooperativa foi construída com uma arquitetura que pudesse abolir o “lucro” e a “concorrência” da economia.

Assim, deve-se fazer referência a resultados econômicos que possivelmente possam ser distribuídos *pro rata* das operações de cada um dos membros, e não como simplesmente “lucro”, por serem conceitualmente diferentes.



**Figura 2.1** Resultados econômicos da associação pelo produtor rural em uma cooperativa.

### Cooperação – resultado econômico, utilidade e lucro

O princípio contido nesta abordagem é de que o produtor, em seu comportamento de pré-cooperação, toma decisões e atitudes como um “consumidor de serviços”. Assim, ele sempre optaria por alternativas que possibilitassem um aumento de sua satisfação: diretamente, mediante o aumento da sua renda; indiretamente, mediante a diminuição de riscos e/ou custos.

Eschenburg (1983), considerando esses aspectos, diz que na formação da cooperação o indivíduo toma uma decisão só quando a cooperação possibilite maior satisfação de suas necessidades, comparando sempre a cooperação com outras possibilidades de ação.

Nesse sentido, Henderson e Quandt (1988, p. 5) tratam da utilidade da seguinte maneira:

*Supõe-se que o consumidor escolhe entre as alternativas possíveis de maneira a maximizar a satisfação obtida no consumo de mercadorias (no sentido mais amplo). Isto implica numa consciência das alternativas existentes e na capacidade de avaliá-las. Toda informação referente à satisfação que o consumidor obtém das várias quantidades de mercadorias está contida em sua função utilidade.*

Essa função é apresentada na teoria econômica como uma sucessão de curvas contínuas, convexas em relação ao eixo de origem, que não se cruzam, chamadas de curvas de indiferença.

Numa mesma curva há um mesmo nível de utilidade em diferentes tipos de combinações de bens e serviços. Supõe-se que o consumidor tenha um nível de racionalidade que expresse as suas preferências, e que estas sejam reflexivas e transitivas: *“Los sujetos económicos optan siempre por la alternativa con el mayor índice de utilidad. Se puede decir simplificando que los sujetos económicos tratan de maximizar su función de índices de utilidad”* (ESCHENBURG, 1983, p. 8).

Segundo Sexton (1986), as cooperativas orientadas para a economia de mercado são formadas por agentes coordenados inicialmente na forma horizontal, e são um incentivo para a integração<sup>1</sup> de atividades do produtor rural, não individualmente, mas associadamente. Assumindo que a utilidade é transferível por intermédio de agentes e que o produtor rural é averso ao risco, tem-se que:

$U(\{i\} \cup \{j\}) > U(\{i\}) + U(\{j\})$  (1), onde

$U$  significa o nível da utilidade, e  $U(\{i\})$  significa a máxima utilidade da relação (integração) vertical individual do produtor  $\{i\}$ .

A equação (1) mostra que a soma dos níveis de utilidade individual do produtor  $\{i\}$  e do produtor  $\{j\}$ , relacionados (integrados) verticalmente, é menor que o nível de utilidade conjunta da integração desses dois produtores por meio de uma cooperativa.

O que está colocado aqui não é apenas um maior nível de utilidade unitária, mas, sim, a argumentação de que, se essa utilidade é transferível, uma estrutura associada pode proporcionar um maior nível de satisfação ao produtor rural.

Logicamente, um modelo como esse serve para exemplificar a questão da utilidade, mas deve ser também considerada a influência de outros importantes fatores, como a pressuposição de que o produtor rural saberia discernir as alternativas existentes, estando plenamente informado sobre elas, de forma que estivesse em condições de tomar as suas decisões e maximizar a sua satisfação.

Essa situação pode ser expressa em dois momentos: um de pré-cooperação e outro em que a manutenção da estabilidade da firma cooperada estará dependente da estabilidade das operações do associado. Esse associado, portanto, deverá estar permanentemente identificando as alternativas existentes e maximizando a sua satisfação, tendo na cooperativa a sua melhor opção.

Por outro lado, a cooperativa, como uma economia intermediária entre as economias associadas e o mercado, pode apresentar um conflito latente, uma vez que uma utilidade maior para a cooperação não implica direta e necessariamente em um aumento da utilidade de cada um dos sócios (ESCHENBURG, 1983).

<sup>1</sup> O modelo refere-se à integração vertical, cuja definição encontra-se em Porter (1980).

Portanto, agora há duas “figuras” ilustradas – a cooperativa e o cooperado – e cada uma delas apresentando uma função de utilidade, o que faz entender que a firma cooperativa é vista não só como um empreendimento mas também como um “organismo” social capaz de identificar as suas próprias “satisfações”.

Para o estabelecimento de um nível ótimo de satisfação, é necessário buscar a maximização da função utilidade dada uma restrição importante, que é a restrição de renda.

Assim, conforme cresce o nível de renda, também cresce o nível de utilidade possível de ser alcançada. Portanto, analisando a função de “lucro” do cooperado, pode-se ter uma ideia das variáveis que influenciam direta e indiretamente a maximização do nível de utilidade.

Phillips (1953, p.80) levanta a questão da maximização do lucro de cada uma das firmas (membros) participantes de uma firma associada, a cooperativa. Esse processo de maximização, na firma individual, vai depender da determinação de um nível ótimo de *outputs* que, por sua vez, depende dos custos marginais de cada uma das plantas e da receita marginal da planta final. E cita: “*The cooperating firm equates the sum of the marginal cost in its individual plant or plants and the marginal cost in the joint plant with the marginal revenue facing the firm in the market where the product is sold.*”

Sexton (1984), comentando o trabalho de Phillips (1953), exemplifica suas argumentações de acordo com o seguinte modelo de lucro do cooperado  $\{i\}$ :

$$L\{i\} = P f(X\{i\}, q\{i\}) - WX\{i\} - MC q\{i\} \quad (2), \text{ onde}$$

$L\{i\}$  é o lucro do membro  $\{i\}$  de uma cooperativa,  $P$  é o preço dado pela sua produção  $Y\{i\}$ , definida como  $Y\{i\} = f(X\{i\}, q\{i\})$ , onde  $X\{i\}$  são as compras efetuadas ao preço competitivo  $W$ ,  $q\{i\}$  é o valor do custo marginal e  $MC$  é a função de custo marginal da cooperativa.

No modelo (2) apresentado, o lucro do cooperado  $\{i\}$  vai depender da função de custo marginal da cooperativa, que é um resultado também da agregação das economias associadas e do grau da sua integração.

Portanto, o que se pode abstrair dessas argumentações é que o nível de utilidade do cooperado e a sua maximização dependem do nível da sua renda, que está diretamente ligada ao seu lucro e, portanto, dependente das funções de custo marginal e de receita marginal de sua cooperativa.

Assim sendo, esse nível de utilidade é variável de acordo com o grupo de economias associadas e o desempenho da sua empresa cooperativada, que mantém uma constante interação e não podem ser considerados de modo exclusivo ou isolado.

## A firma cooperativada

Até aqui, viu-se a cooperativa sob a ótica do cooperado, da sua utilidade e da maximização de lucros. No entanto, evidenciou-se também que essas variáveis vão depender diretamente da evolução da empresa cooperada de modo inter-relacionado. É, portanto, fundamental a visão do comportamento da firma e das particularidades da planta associada frente às empresas de capital para a compreensão do cooperativismo como empreendimento.

Knutson (1966) discute a equação de uma firma de capital agroprocessadora em comparação a uma empresa cooperativa e sugere para discussão o seguinte modelo:<sup>2</sup>

$$L = P_y Y - P_i X_i - P_m M - F \quad (3), \text{ onde}$$

L é o lucro da firma,  $P_y$  é o preço pago pelos seus produtos processados, Y é a quantidade desses produtos,  $P_i$  é o preço do insumo i,  $X_i$  a quantidade desse insumo,  $P_m$  é o preço pago ao produtor rural pelo seu produto agrícola a ser processado, M a quantidade desse produto e F são os custos fixos desta empresa.

Como doutrinariamente a cooperativa não tem o objetivo de lucro, e a própria legislação classifica o seu resultado como sobras do exercício, sendo estas apenas a diferença entre os custos de operação e as receitas obtidas, no modelo (3) o L é zero.

Assim, pode-se escrever a equação da firma cooperativista como:

$$P_m M = P_y Y - P_i X_i - F \quad (4)$$

Partindo dos pressupostos das equações (3) e (4), fica evidente a diferenciação de postura entre as duas firmas citadas: enquanto a firma de capital tende a maximizar o seu lucro, que é inversamente proporcional aos ganhos do produtor, a cooperativa busca, pela ausência de lucro, maximizar os ganhos do produtor associado.

Esta particularidade vai necessariamente impor a essas firmas uma ação diferente que poderá eventualmente se expressar no preço e qualidade do produto processado ou na política de preços ao produtor. Benecke (1980), analisando a firma cooperativa e a concorrência, coloca um modelo centrado na política de preços efetuada pela firma cooperativa aos seus associados.

<sup>2</sup> Modelo desenvolvido por Helmberger e Hoss (1962), citados por Knutson (1966).

Esse modelo baseia-se na existência de um monopólio de uma firma de capital e na estratégia de preços de uma cooperativa entrando nesse mercado, supondo, como premissa, que a planta agroprocessadora cooperativa tenha o mesmo tamanho e eficiência da planta da firma de capital. Nesse modelo é pressuposta uma série de simplificações, pelo autor, apresentando-se como um exemplo de caso particular dessas firmas.

A firma de capital monopolista vai maximizar o seu lucro igualando o seu custo marginal a sua receita marginal, isto é:

$$L = R(q) - C(q)$$

$$dL/dq = dR/dq - dC/dq = 0$$

$$dR/dq = dC/dq, \text{ ou seja,}$$

A receita marginal é igual aos custos marginais no ponto de máximo lucro, onde L é o lucro, R é a receita e C são os custos. Portanto, essa firma, oferecendo uma quantidade Q a um preço P, de acordo com uma curva de demanda existente, terá um ganho monopolista. Dada essa situação e essa diferença de preços, os produtores são levados a se agrupar em uma cooperativa.

Essa cooperativa poderia, por outro lado, tender a fixar seu preço, procurando o mínimo custo e o menor preço ao cooperado, isto é:

$$Cme = C(q)/q$$

$$dCme/dq = \{dC/dq \cdot q - C(q)\} / q^2 = 0$$

$$dC/dq = C(q)/q$$

Ou seja, custo marginal é igual ao custo médio no ponto de mínimo custo, onde Cme é o custo médio, C(q) é o custo e q a quantidade.

A cooperativa exercerá, então, um preço P mais baixo possível que, de acordo com a sua curva de demanda, gerará uma demanda não satisfeita. Essa situação só é sustentável se a cooperativa reduzir a sua demanda, o que poderá ser feito também pela redução do seu quadro de associados na tentativa de trabalhar em Q.

Portanto, outra tendência poderia ser a de se ajustar a oferta à demanda, igualando o seu custo marginal à curva de demanda, exercendo um preço Pc e oferecendo uma quantidade Qc. Essa política de preços também permite a distribuição das chamadas sobras, fazendo com que o preço efetivo final seja ainda

menor, o que configura uma solução ótima para o grupo inteiro, de acordo com Benecke (1980).<sup>3</sup>

Essa exposição parece estar de acordo com os modelos apresentados anteriormente por Knutson (1966) e representa, aparentemente, uma possível situação de equilíbrio em uma estratégia de beneficiar o associado. Evidencia-se também que, pelo fato de igualar os seus custos marginais à sua receita marginal como forma de maximizar os seus lucros, a agroprocessadora tem um ganho monopolista que poderá não estar presente na empresa cooperativa, pelo fato de a cooperativa também tender a igualar o seu custo médio à demanda como forma de maximizar os benefícios aos seus associados (Ps e Qs).

Esse detalhe é importante quanto à política de investimentos e, portanto, de capacidade competitiva das empresas cooperativadas, que de modo inicial poderiam estar sendo prejudicadas. Mas deve-se atentar para o fato de que em nível de mercado deveria haver um novo equilíbrio de preços e, portanto, uma tendência de equalização desses ganhos, que passariam agora a uma situação não analisada (nesse modelo) de duopólio.

### A questão de maximização de resultados ou de serviços

A próxima análise a ser feita é baseada no mesmo modelo citado por Knutson (1966), formulado por Helmberger e Hoss (1962), modelo (3), onde o lucro de uma firma de capital agroprocessadora é dado por:

$$L = P_y Y - P_i X_i - P_m M - F \quad (3)$$

Assim, nesse modelo, o lucro é uma função do preço recebido e da quantidade dos produtos processados, do preço e da quantidade dos insumos adquiridos, do preço e da quantidade do produto adquirido dos produtores, e de um custo fixo dessa empresa.

Considerando, para o objetivo desta pesquisa, uma transformação no modelo original, fazendo-se  $Y = f(X_i, M)$  e maximizando o lucro da empresa agroprocessadora em razão dos insumos adquiridos, ter-se-ia o seguinte resultado da derivação parcial e das condições necessárias de primeira ordem:

$$dL/dX_i = P_y df/dX_i - P_i = 0 \text{ e } dL/dM = P_y df/dM - P_m = 0, \text{ onde}$$

$$P_y df/dX_i = P_i \quad (5)$$

$$P_y df/dM = P_m \quad (6)$$

<sup>3</sup> O autor não considerou uma situação posterior de duopólio.

Assim, como resultado, o valor do produto marginal é igual ao preço do insumo no ponto de máximo lucro dessa empresa – equações 5 e 6 – e essa empresa agroprocessadora estaria operando em um ponto de máxima eficiência econômica. Considerando agora a empresa cooperativa, o modelo (3) apresentado passaria por uma transformação, descrita por Knutson (1966), pela razão doutrinária de ausência de lucros na cooperação, conforme mostrado na equação (4).

$$P_m M = P_y Y - P_i X_i - F \quad (4)$$

Knutson (1966) desenvolveu esse modelo e trabalhou com a argumentação da não existência de ganhos monopolísticos nas empresas cooperativadas e com as dificuldades de investimentos. Mas há um caminho diferente a partir do mesmo modelo proposto. Promovendo neste modelo algumas transformações, fazendo-se  $Y = f(X_i, M)$  e  $P_m M = S$ , e maximizando  $S$  em função dos insumos, tem-se o seguinte resultado da derivação parcial e das condições necessárias de primeira ordem:

$$dS/dX_i = P_y df/dX_i - P_i = 0 \text{ e } dS/dM = P_y df/dM = 0, \text{ onde}$$

$$P_y df/dX_i = P_i \quad (7)$$

$$P_y df/dM = 0 \quad (8)$$

Nesse caso, a condição de primeira ordem relativa aos insumos necessários à produção  $X_i$ , equação (7), é idêntica à equação encontrada para a firma agroprocessadora de capital, equação (5), ou seja, o valor do produto marginal é igual ao preço do produto e a cooperativa, quanto a esse aspecto, também estaria trabalhando em um ponto de máxima eficiência econômica.

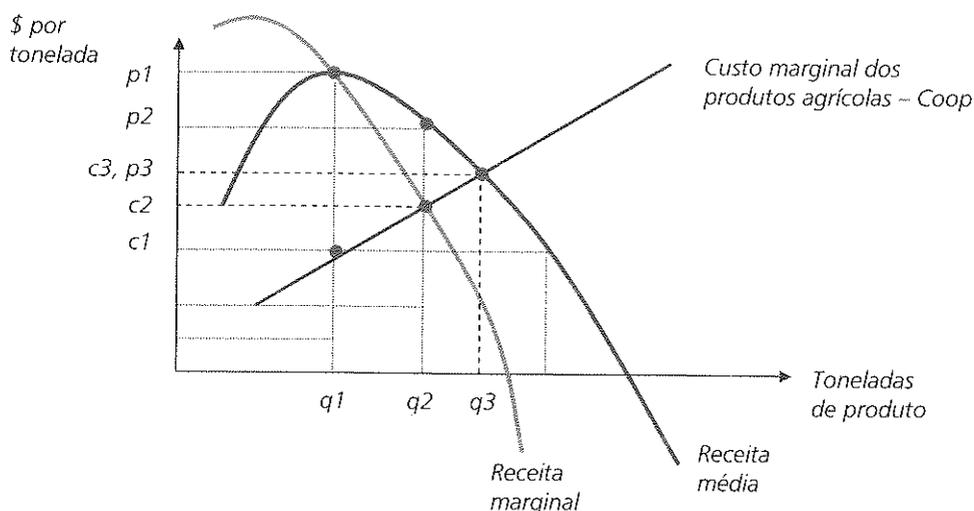
Mas quanto à condição de primeira ordem, relativa aos produtos adquiridos de seus cooperados, o resultado é diferente, conforme mostrado na equação (8), ou seja, o valor do produto marginal é igual a zero e a empresa cooperativada estaria trabalhando em uma condição de máxima eficiência física, e não no ponto de máxima eficiência econômica.

Esses resultados demonstram que a empresa agroprocessadora cooperativada, dado o preceito doutrinário de ausência de lucros, poderia estar operando de forma a maximizar os seus “serviços”, ou benefícios, aos cooperados associados, ou seja,  $S$ , de forma que tenderia a uma situação de máxima eficiência física e não econômica, podendo trazer consequências futuras adversas ao empreendimento coletivo.

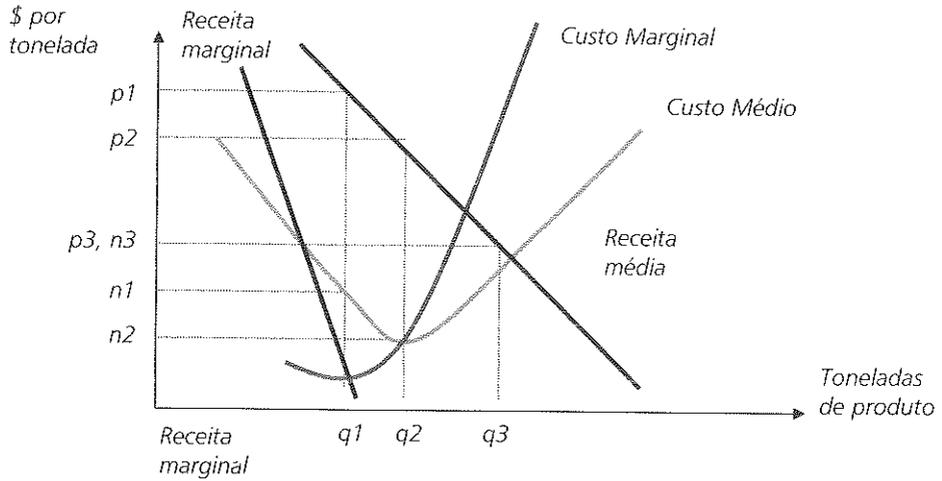
Essa situação também poderia ser analisada sob o ponto de vista da disposição do associado para realizar os seus “benefícios” individuais de forma mais imediata, em vez de esperar pela distribuição de sobras e, por outro lado, para não

aceitar de sua própria empresa uma atitude econômica semelhante à das firmas de capital que se encontram no mesmo mercado, mesmo que isso porventura seja um benefício para a empresa coletiva.

De qualquer modo, fica evidente que, sob a ótica microeconômica, a empresa cooperativada é, por um lado, interessante ao produtor rural, elevando a sua renda média e trazendo utilidade, possivelmente devido à prestação de serviços e ao preceito doutrinário da distribuição *pro rata* das sobras. Por outro lado, essa empresa tenderia a maximizar essas prestações ou benefícios concedidos aos seus associados, que ao mesmo tempo são proprietários e usuários da empresa, podendo levar esse empreendimento a uma situação de máxima eficiência física no uso de insumos, e não à máxima eficiência econômica, em decorrência do preceito doutrinário da ausência de lucros ou ganhos.



Estratégias	Decisão	Produto	Custo	Sobras	Preço Recebido
Maximizar o preço futuro ao associado	Receita marginal = Receita média	q1	c1	$p1 - c1$	p1
Maximizar o resultado da cooperativa	Receita marginal = Custo marginal	q2	c2	$p2 - c2$	p2
Operar no ponto de equilíbrio	Receita média = Oferta	q3	c1	$p3 - c1$	p3



<i>Estratégias</i>	<i>Decisão</i>	<i>Produto</i>	<i>Custo</i>	<i>Sobras</i>	<i>Preço pago pelo associado</i>
<i>Maximizar os rendimentos líquidos</i>	<i>Custo marginal = Receita marginal</i>	<i>q1</i>	<i>n1</i>	<i>p1-n1</i>	<i>p1</i>
<i>Minimiza o preço pago pelo associado</i>	<i>Custo marginal = Custo total médio</i>	<i>q2</i>	<i>n2</i>	<i>p2-n2</i>	<i>p2</i>
<i>Operar no ponto de equilíbrio</i>	<i>Custo total = Receita média</i>	<i>q3</i>	<i>n3</i>	<i>p3-n3</i>	<i>p3</i>

**Gráfico 2.1** Representação gráfica de possíveis estratégias de preços em cooperativas agropecuárias para o fornecimento de insumos ao cooperado e para a aquisição e venda de produtos agrícolas (Benecke, 1980).

# 3

## A natureza institucional das organizações cooperativas

---

Para analisar a cooperativa, é necessário também compreender de outro ponto de vista os fatores que levam à formação e à manutenção de uma empresa organizada sob essa forma arquitetural.

A cooperação voluntária pode ser entendida por meio da teoria dos jogos, fazendo-se uso da situação de equilíbrio descrita como o “dilema do prisioneiro”. A argumentação é de que exista uma situação semelhante na cooperação, isto é, um “dilema do cooperante”, no qual os mercados concentrados e o tamanho das firmas obriguem os produtores a uma situação de interdependência mútua, mas em um equilíbrio que pode ser rompido.

Definida uma matriz de retornos, pode-se observar que a estratégia que representa maior retorno para os jogadores é aquela em que há a cooperação: estratégia 1 do jogador A e estratégia 1 do jogador B.

Jogador A	Jogador B	
	Estratégias	1 – Cooperar    2 – Desertar
1 – Cooperar	(3,3)	(0,5)
2 – Desertar	(5,0)	(1,1)

**Figura 3.1** Matriz de pagamentos para os jogadores A e B, respectivamente, primeiro e segundo valores entre parênteses, segundo as estratégias possíveis, não cooperar e cooperar (“dilema do prisioneiro”).

A deserção de um dos jogadores possibilitará ganho maior individual para um deles, obrigando o outro a também mudar de posição. A mudança de estratégia de B para 2, mantendo-se a estratégia 1 para A, significa um ganho maior para B, de 5, e menor para A, de 0. Essa situação obriga o outro jogador a estabelecer também uma nova estratégia, agora também 2 para A, na qual os retornos serão menores para todo o conjunto considerado, 1 para A e 1 para B. Assim, a solução ideal é aquela da cooperação entre os agentes, estratégia 1 para A e estratégia 1 para B, em que os retornos são 3 para A e 3 para B.

Essa situação é instável, pois sempre apresentará uma estratégia de maior retorno para um dos jogadores, por meio de uma deserção, o que seria prejudicial para o restante do grupo. O que se modifica nessa análise é que, mesmo havendo assimetrias de informação, o jogo cooperativo pode ser claro para o grupo, isto é, este tenderá a preferir a situação de cooperação à de não cooperação por aquela compreender as consequências prováveis desta última.

Deve-se lembrar que essa condição aproximada é passível de ser encontrada nas ações cooperativas na atividade agrícola, uma vez que o poder de monopólio geográfico e os altos custos de transporte da matéria-prima bruta, por um lado, e a especificidade de lugar, por outro, fazem com que a cooperação seja o único caminho possível de resultados razoáveis, e se esta não existir não haverá possibilidade de ganhos de tamanho, processamento e manutenção dos níveis de preços.

O equilíbrio é rompido quando um dos agentes econômicos rompe a coalizão e transaciona seus produtos, sob a forma de compra ou de venda, com outras empresas em prejuízo à escala de sua cooperativa. Portanto, poderá haver um oportunismo contratual, entendido como deserção. O ganho é dado pelas vantagens de deserção a um dos atores de forma individual.

Staatz (1983) cita que a aplicação da teoria dos jogos às cooperativas é um modelo de como se podem alocar custos e benefícios pelos seus diversos associados, enquanto se preservam os incentivos para a proteção da organização. Tendo por base o pressuposto de que a situação de cooperação se estabeleça entre os agentes, e de que esta é mais interessante para o grupo como um todo, podemos elaborar uma análise sob o prisma institucional dos direitos de propriedade, da divisão entre propriedade e controle, dos custos de transação e do agenciamento.

Os direitos de propriedade são definidos como o direito de poder, de consumir, de obter renda ou de alienar determinado ativo. Fulton (1995, p. 1145) afirma que a teoria dos direitos de propriedade pode ocupar um papel central na teoria institucional, e aplica esses conhecimentos na análise da empresa cooperativa.

Nas cooperativas, os associados são aqueles que detêm os direitos residuais ao fluxo de rendimentos gerados pelo empreendimento. Mas, como os direitos de propriedade sobre esse ativo são divididos entre muitas pessoas e não há sua

separação completa, os proprietários não podem apossar-se dos fluxos oriundos desses direitos de forma igualmente completa.

Quando os fluxos de renda gerados por um ativo existem sem que haja a distribuição completa dos direitos de propriedade, os atores buscam engajar-se em processos nos quais possam apossar-se de uma margem maior do rendimento proveniente desse ativo. Essa estratégia pode levar a uma situação de redução da geração de benefícios pelo ativo considerado, sendo este o caso particular das cooperativas.

Zylbersztajn (1993) descreve que as cooperativas consistem numa organização com direitos de propriedade acima da corporação, quando cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de, a cada homem, um único voto.

Cook (1995) define as cooperativas como organizações com uma arquitetura contratual que apresentam direitos de propriedade vagamente definidos, assim, há problemas do carona – *free rider* –, em que os benefícios da cooperativa acabam por beneficiar também membros não cooperativados que não têm atividades e custos para com a organização, mas que se beneficiam dos resultados econômicos desta organização.

Esse problema é importante uma vez que, se percebido por outros agentes, não produz incentivos à participação na cooperativa, já que a participação gera custos de participação, e os benefícios são públicos e comuns. Onde esse problema é significativo, há possivelmente menor participação econômica na cooperativa.

Nesse caso, os benefícios econômicos aos membros  $B_m$  menos os custos de participação  $C_p$  têm que ser maiores que os benefícios econômicos de externalidades aos não membros  $B_e$ . Formalizando-se, se ocorre  $B_e > B_m - C_p$ , há incremento no problema de carona e uma tendência da cooperativa apresentar menores participações e, assim, também problemas de eficiência econômica.

O segundo problema de direitos de propriedade não definidos, segundo o mesmo autor, é o problema do horizonte – *horizon problem* –, no qual há uma perspectiva temporal diferente entre os resultados gerados pela organização cooperativa e de participação econômica de seu membro, fazendo com que aquele que investiu na organização, ou de forma fiduciária ou em atividade econômica, não se beneficie integralmente de seus resultados.

Assim, modelando-se, tem-se que a organização cooperativa gera benefícios ao longo do tempo de  $B_m$  e parte desses são incorporados em fundos comuns ou sociais  $F_s$  em que não há direitos de propriedade individuais, uma vez que esses fundos indivisíveis são comuns.

Assim, a geração de benefícios de determinado agente ao longo do tempo  $B_{mt}0(1+r)^n = B_{mt} + 1$  vai gerar um resultado para o associado de  $B_{mt} + 1 - F_s$ , que poderá ser assim ao longo do tempo menor que o valor esperado.

Dessa forma, o valor do capital social subscrito pelo associado novo entrante poderá não espelhar por inteiro o valor da empresa, e tenderá a ser menor que os investimentos fiduciários ou em atividades, feitos pelos sócios mais antigos.

O problema de portfólio – *portfolio problem* – ocorre pelo fato de que, como os direitos de decisão são igualitários e deve haver uma representação, poderá haver uma diferença entre as expectativas individuais de portfólio, de cada um dos membros e as que são efetivamente adotadas pela sociedade cooperativa. Assim, poderá haver investimento realizado com fundos comuns, indivisíveis, que pode não espelhar o montante de retorno e risco que determinado membro tem como expectativa.

Por último, em consequência dos problemas de definição de direitos de propriedade, igualitários, há problemas de custos organizacionais de influência que ocorrem em função da distribuição de riqueza em consequência das atividades econômicas da organização.

Desse modo, há custos, pelo fato de que determinado grupo tem o incentivo de exercer influência na geração e distribuição de riqueza, e esse pode não ser um resultado ótimo para a coalizão de interesse.

Esses problemas ocorrem em consequência da não definição precisa de direitos de propriedade na organização, uma vez que os usuários são ao mesmo tempo proprietários, e os direitos sobre o resíduo das operações não são definidos claramente, dependem de decisão, não são transferíveis e, portanto, também não sofrem valoração. Em outras palavras, o membro é proprietário de uma quota-parte, que não poderá ser transferida livremente em mercados e, portanto, não permite um processo de valoração, que não irá refletir o real valor da organização e, no horizonte temporal, poderá não representar uma reserva de valor.

Esse problema de definição é consequência de direitos igualitários à decisão na organização, que se diluem no processo de crescimento econômico, portanto não há de modo transparente o direito sobre a propriedade, como também sobre as decisões dessa organização, bem como o direito sobre os resultados oriundos desta.

Eggertsson (1990) discute os direitos de propriedade sobre os rendimentos residuais da empresa como determinantes para os custos de transação e de *agency*. Esses custos de agenciamento são reduzidos quanto menor é a participação, na empresa, de proprietários externos – acionistas e/ou quotistas – e elevados quanto maior o emprego de profissionais contratados, com direitos residuais ao fluxo de rendimento da empresa.

Nas cooperativas, há uma noção de direito comum de propriedade, enquanto, nas “firmas de capital”, esse direito é individual, com fronteiras claramente definidas, sendo o proprietário do capital aquele que tem os direitos residuais aos rendimentos da empresa.

Essa diferença é importante, tanto que os direitos de propriedade de uma empresa podem ser negociados em bolsas de valores e transferidos de proprietário para proprietário, o que não acontece com as empresas cooperativas, implicando custos de transação diferentes para as duas formas empresariais.

Eggertsson (1990, p. 139) coloca também que um aspecto muito importante para as corporações de capital aberto é a habilidade de cada proprietário individual em transacionar seus direitos ao resíduo com baixos custos de transação. Esse difuso direito sobre os resíduos é que faz com que o associado se afaste do empreendimento cooperativo ou tenha uma ação preocupada com o curto prazo.

Milgrom e Roberts (1992, p. 563) advertem que o *status* de direitos limitados aos resultados econômicos residuais e de não concentração na propriedade em uma cooperativa leva os associados a ter poucos incentivos para participar diretamente da gestão do negócio, como também faz com que eles não estejam inclinados a votar em investimentos de longo horizonte temporal.

Portanto, há uma diferença básica na estrutura de custos de *agency* – agenciamento – entre as sociedades cooperativas e as “firmas de capital”. Sendo que, aparentemente, as primeiras contam com custos maiores devido à não separação entre propriedade e controle, ao fato de não haver uma estrutura de direitos de propriedade claramente definida e, ainda, pelo fato de haver altos custos de transação associados à transferência desses direitos, ou seja, das quotas-partes de participação.

As cooperativas também têm por característica o fato de o associado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio. Utilizando-se dos conceitos de *agency*, o associado será, simultaneamente, agente (contratado) e o principal (contratante) da mesma relação contratual.

Bialskorski Neto (1994) indica que essa relação pode levar a uma situação de ineficiência para a cooperativa, uma vez que, nas assembleias gerais e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, esse associado – agente – pode fixar, como principal da relação contratual, sua própria remuneração ou suas margens de custos.

Como não há separação entre propriedade e controle nas cooperativas, essa situação pode, frequentemente, estabelecer-se com muita facilidade na sociedade. Também são possíveis, por essa característica, o aparecimento e o incremento das remunerações não pecuniárias para o grupo de associados que procede à gestão da empresa. Como foi analisado anteriormente, essa proporção de remuneração

não pecuniária da coalizão gestora da empresa leva a esta uma expectativa de valor de mercado mais baixo que o verdadeiro valor de seus ativos (JENSEN; MECKLING, 1976).

No nível da análise das transações que existem nas cooperativas agropecuárias, estas são caracterizadas por serem muito frequentes entre empresa e produtor ou associado. Apresentam, também, alta especificidade temporal, devido aos problemas oriundos do fato de os produtos agropecuários serem perecíveis ou, ainda, pela necessidade sazonal de colheita e preparo para armazenagem. Outra especificidade importante e característica é a geográfica, uma vez que os produtos agropecuários necessitam de determinada combinação de fatores edafo-climáticos para seu desenvolvimento.

Assim, as transações frequentes e com alta especificidade de ativos determinam uma estrutura de governança bilateral ou unificada para essas relações contratuais. Esse fato leva a unidade econômica do produtor rural, bem como ele também, a ser também uma importante especificidade de capital humano para a cooperativa.

Dada essa caracterização, as sociedades cooperativas são formas organizacionais adequadas para coordenar processos com tais evidências de especificidade e governança, em comparação às empresas não cooperativas e ao próprio sistema de preços em nível de mercado (BIALOSKORSKI NETO, 1995a).

Essa é uma das razões para a existência de um forte sistema cooperativado no *agribusiness* não só brasileiro, como internacional. Apesar dessa vantagem, há alguns custos de transação associados ao processo de decisão evidentemente mais elevados nas organizações cooperativas.

Essas empresas necessitam de um processo de legitimação das decisões nas assembleias gerais e nos conselhos, nos quais, devido ao princípio de democracia e igualdade, são definidos os rumos do empreendimento. Esta característica faz com que haja claros custos de participação e de tomada de decisão, seja pela presença dos associados nas esferas de gestão, seja pela própria demora de um processo participativo de tomada de decisão.

Esse fato faz com que todas as decisões estratégicas de importância e de longo prazo, nessas sociedades, sejam custosas e lentas, podendo fazer com que haja prejuízo no processo de adaptação da firma às modificações no mercado e no ambiente institucional, quando comparadas às "firmas de capital".

O ambiente institucional também é importante na caracterização das cooperativas. Cook (1995) define cinco estágios entre o aparecimento, o crescimento e a extinção desta forma de organização, por meio de uma leitura institucional.

O ambiente institucional que provoca o aparecimento desse tipo de empreendimento é aquele em que os atores econômicos buscam uma atitude de defesa contra um sistema de preços e de mercados falhos. O oportunismo empresarial das

“firmas de capital” eleva os preços dos insumos, ou reduz os preços das *commodities* agrícolas, fazendo com que seja insustentável uma atitude diversa da de organização e defesa, aliada a facilidades institucionais de políticas públicas que visam à elevação da renda na agricultura.

O mesmo autor coloca que, uma vez que as empresas cooperativas sobrevivam a esses mercados concentrados, no estágio seguinte, seus preços e conduta não serão diferentes dos preços das “firmas de capital”, mas apresentarão custos de transação mais elevados, dada a distribuição dos direitos de propriedade, e, assim, estarão em desvantagem competitiva.

Nos últimos estágios, ou a empresa cooperativa adapta-se a uma nova estruturação que minimize os custos de transação e suas desvantagens diante das outras empresas, estabelecendo alianças estratégicas com “firmas de capital” ou mesmo transformando-se em uma organização que tenha os direitos de propriedade mais bem estabelecidos, ou extingue-se e se transforma em uma sociedade anônima de capital, ou, ainda, é apenas liquidada e desaparece.

Para analisar a cooperativa, é necessário compreender, de outro ponto de vista, também os fatores que levam à formação e à manutenção de uma empresa organizada sob essa forma.

Tendo por base o pressuposto de que a situação de cooperação se estabeleça entre os agentes, e de que esta é mais interessante para o grupo como um todo, podemos elaborar uma análise sob o prisma institucional dos direitos de propriedade, da divisão entre propriedade e controle, dos custos de transação e do agenciamento.

Fulton (1995) afirma que a teoria dos direitos de propriedade pode ocupar um papel central na teoria institucional. Nas cooperativas, os associados são aqueles que detêm os direitos residuais ao fluxo de rendimentos gerados pelo empreendimento. Mas, como os direitos de propriedade sobre esse ativo são divididos entre muitas pessoas, e não há sua separação completa, os proprietários não podem apossar-se dos fluxos oriundos desses direitos de forma igualmente completa.

Quando os fluxos de renda gerados por um ativo existem sem que haja uma distribuição completa dos direitos de propriedade, os atores buscam engajar-se em processos nos quais possam apossar-se de uma margem maior do rendimento proveniente desse ativo. Esta estratégia pode levar a uma situação de redução da geração de benefícios pelo ativo considerado, sendo este o caso particular das cooperativas.

Zylbersztajn (1993) descreve que as cooperativas são uma organização com direitos de propriedade acima da corporação, quando cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação

de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de a cada homem, um único voto.

Fulton (1995) cita Barzel e indica que, quando há um direito comum de propriedade entre muitas pessoas, este é confundido diretamente com recursos de livre acesso. Essa situação leva a outra em que o direito de propriedade seja exercido por um grupo de pessoas com obrigações de gestão de acordo com regras formais – estatutos – e informais – éticas – e, assim, os recursos disponíveis acabam por não ser totalmente explorados.

Nas cooperativas, há uma noção de direito comum de propriedade, enquanto nas “firmas de capital” esse direito é individual, com fronteiras claramente definidas, sendo o proprietário do capital aquele que tem os direitos residuais aos rendimentos da empresa.

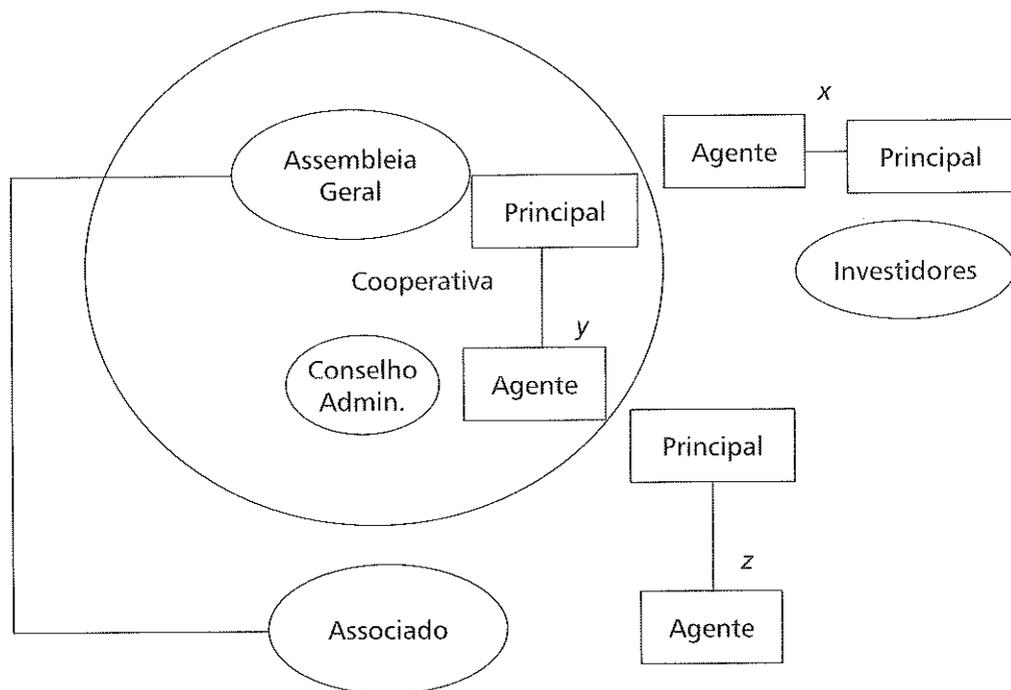
Essa diferença é importante, tanto que os direitos de propriedade de uma empresa podem ser negociados em bolsas de valores e transferidos de proprietário para proprietário, o que não acontece com as empresas cooperativas, implicando custos de transação diferentes para as duas formas empresariais.

Eggertsson (1990) coloca que um aspecto muito importante para as corporações de capital aberto é a habilidade de cada proprietário individual em transacionar seus direitos aos resultados econômicos residuais com baixos custos de transação. Esse difuso direito sobre os resíduos é que faz com que o associado se afaste do empreendimento cooperativo ou tenha uma ação preocupada com o curto prazo.

Segundo Bialoskorski Neto (1994), o cooperado tem uma ação de oportunismo contratual pelo fato de ser agente e principal da mesma relação contratual e, frequentemente, objetivar seu próprio bem-estar em detrimento da eficiência da cooperativa. A relação de *agency*, entre o associado e a cooperativa, é administrada quando a cooperativa prima por uma estrutura de incentivo nas relações de contrato com o associado. Esse incentivo, possivelmente, reduz os oportunismos e os custos de *agency*, elevando a eficiência da empresa pelo incremento da quantidade e qualidade produzidas pelos seus associados e a preferência de operação.

Teoricamente, isso é claro quando analisamos que há ganho de eficiência na proporção dos incentivos dados aos associados e o valor da firma é maior para o mercado quanto menores forem os benefícios não pecuniários e serviços não ligados à produção que associados têm em sua empresa.

Portanto, essa arquitetura organizacional permite, sob o ponto de vista teórico da *agency*, melhora de eficiência decorrente do aparecimento de novas estruturas de monitoramento das relações, por meio do mercado, e de incentivo pela cooperativa – principal – às atitudes dos associados – agentes.



**Figura 3.2** Relações de *agency* nas quais  $x$ ,  $y$ ,  $z$  identificam as relações e os custos de *agency*.

Ainda aqui, é importante discutir teoricamente que a relação de *agency* pode ser analisada por várias vias.

Do associado como investidor, como principal, para com o conselho de administração – agente – que deve operar de acordo com os interesses de resultados dos investidores.

Da cooperativa como principal para com os associados – agentes – que devem ser incentivados a produzir em quantidade e qualidade necessárias aos interesses de negócios da empresa cooperativa. E, em momento de tomada de decisão estratégica, quando os cooperados são agora os principais e o conselho de administração é o agente que deve ser incentivado e monitorado a cuidar dos interesses dos associados da cooperativa.

Portanto, há custos entre todas essas relações e a coordenação das atividades de uma organização cooperativa passa a apresentar dificuldade de alinhamento entre os interesses de todos os participantes.

# 4

## A natureza dos contratos relacionais em cooperativas

---

### Contratos informais relacionais

North (1990) discute a importância de instituições para diminuir a incerteza e estabelecer uma base estável para as relações. Instituições podem oferecer oportunidades para a sociedade, e organizações são criadas para tirar proveito dessas oportunidades. Assim, organizações são criadas em decorrência direta das oportunidades geradas pelo ambiente institucional.

Instituições são as regras do jogo e, nas organizações, os custos de transações aumentam se há uma distribuição ineficiente dos direitos de propriedade (NORTH, 1990). Por outro lado, Hart (1993) analisa a firma como uma organização na qual também ocorre a incompletude de contratos e assim há a alocação de direitos residuais de controle e decisão.

Eggertsson (1990) define direitos de propriedade como sendo os direitos para se usar um ativo, ou obter renda deste ativo, ou ainda os direitos para transferir este ativo para outros atores econômicos. Quando os recursos ou os direitos são transferidos entre os agentes econômicos, ocorrem custos de transações. A distribuição dos direitos de propriedade, na presença de racionalidade limitada e na incompletude contratual, ocasiona direitos residuais ao controle e direitos residuais aos resultados (HART, 1993).

Em especial, nas organizações cooperativas, quando os empregados ou outros agentes podem decidir sobre como usar os ativos sem uma clara regra contratual

formal, ocorrem direitos residuais ao controle, e se não há direitos claros para a apropriação dos resultados ocorrem também direitos residuais à renda gerada pelos ativos cooperativados. A falta de programas de distribuição de sobras ou de retorno do capital social ao cooperado fazem intensificar a situação de direitos residuais aos resultados.

Há problemas para se definirem os direitos de propriedade em organizações cooperativas, e assim esta não definição implica intensos direitos residuais de controle e decisões, bem como de problemas de alocação de direitos aos resultados residuais (COOK, 1995). Ainda, esses problemas podem aumentar com a incompletude contratual, criando dificuldades para a edificação de um arranjo contratual eficiente.

Essa situação acontece devido à racionalidade limitada dos atores econômicos e à impossibilidade para se preverem, nos contratos formais, todos os eventos futuros. Essa imperfeição oferece a chance de expor relações contratuais ao oportunismo.

Furubotn e Richter (2000) estabelecem que contratos relacionais podem ser entendidos como contratos que não tentam levar em conta todas as contingências futuras. Nesses tipos de contrato, há um grau implícito de características informais e não obrigatórias. Essas transações, contratos informais, também possuem uma relação intrínseca com a dependência bilateral das partes contratuais. Esses autores explicam que é necessário entender a racionalidade limitada para analisar as imperfeições contratuais. Por ser impossível prever e acordar antecipadamente em todas as eventualidades futuras, esta situação, de não previsibilidade, causa altos custos de transações.

Baker, Gibbons e Murphy (2002) tratam os contratos relacionais como acordos informais e códigos não escritos de conduta, que afetam o comportamento de indivíduos dentro das organizações. Há uma terceira parte para verificar, monitorar e regular os contratos formais, mas os contratos relacionais baseiam-se em resultados que são observados apenas pelas partes contratantes, sendo autorregulados.

Lazzarini, Miller e Zenger (2004) abordam que há uma função complementar entre regras formais e informais, ou que contratos informais complementam os contratos formais incompletos. Assim, estes contratos informais de baixo custo são um mecanismo importante para incentivar a cooperação. Outro fato importante é que os contratos informais e relacionais facilitam a autorregulação das dimensões não contratuais, e assim não se tem evidência de que contratos formais possam substituir normas sociais.

Contratos relacionais podem ser entendidos como acordos de longo prazo entre as partes contratantes, já que não apresentam uma elaboração formal. Esses contratos são regulados pela comunidade e pelos grupos em uma ordenação privada e, portanto, não são regulados por terceiras partes como na presença da justiça,

tribunal. Williamson (1996) discute que esta ordenação privada – *private ordering* – é usada no ambiente de contratos incompletos e é tanto autocriada como auto-aplicada e autorregulada.

Para contratos informais e relacionais, a autorregulação e a confiança mútua são ferramentas importantes, respectivamente as primeiras são garantias na execução de regras não escritas e as segundas são garantia da transação em tempo futuro, incerto.

Por outro lado, as organizações cooperativas não obrigam o associado a manter relações formais ou informais, mas o cooperado, por sua vez, tem direito de negociar com a cooperativa e, ainda, direitos de propriedade sobre esta organização.

Nesse caso, confiança pode ser entendida como uma característica geral da sociedade, isto é, a expectativa social de que as pessoas em geral não agirão de maneira oportuna no futuro. Por outro lado, há também a confiança baseada em um conhecimento prévio e relacional e refere-se à expectativa de que determinadas pessoas conhecidas não agirão de maneira oportuna (LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2004).

Williamson (1996) refere-se a três tipos diferentes de confiança: a primeira é a confiança calculada – *calculative trust* – mensurada, que tem origem nos contratos formais; a segunda refere-se à confiança pessoal – *personal trust* –, que tem origem no conhecimento prévio entre as pessoas de determinado local; e a terceira e última é a confiança de instituições – *institutional trust* –, que ocorre devido à confiabilidade do arranjo institucional, como as leis e o sistema judiciário.

Granovetter (1985) discute a sombra do passado que ocorre quando as partes das relações interagem por longo prazo e, portanto, criam normas para a confiança; a reputação de agentes econômicos ocorre em consequência da informação do comportamento passado.

Por outro lado, existe a sombra do futuro, que ocorre em um compromisso no presente devido à incerteza das relações no futuro e às necessidades de ambas as partes contratuais em continuar com as relações. Assim, mantêm-se as relações no presente confiante nas mesmas relações no futuro.

Lazzarini, Miller e Zenger (2004) descrevem a importância da sombra do passado e da sombra do futuro na preservação das relações e na cooperação entre os contratantes, em contratos informais e relacionais frequentes.

Também, se organizações têm uma imersão social – *embeddedness* –, definida por Granovetter (1985) como um amplo conhecimento social e elo entre atores, existe uma geração de confiança e um não encorajamento de malevolência ou do comportamento oportunístico.

Esse é o caso de redes e também pode ser o caso de cooperativas. Organizações de cooperativas podem ter a vantagem desse elo social, porque alguns dos membros de uma comunidade específica conhecem a árvore familiar, parentes, pais, avós, bem como o comportamento passado e as possíveis necessidades sociais no futuro.

Assim, os membros de uma organização, nestas condições de estreitas relações sociais, podem criar capital social, segundo Glaser, Laibson e Sacerdote (2000) e, neste caso particular, podem criar sólidas e fortes bases sociais em organizações cooperativas.

Esse argumento permite uma redução nos custos de transações, como oportunismo contratual, risco moral, *hold up* e seleção adversa. Do mesmo modo, a cooperativa não é só uma consequência do capital social, como também colabora para incrementar este capital e, portanto, reduz a assimetria de informação e os custos de transação na comunidade (BIALOSKORSKI NETO, 2001b). As cooperativas têm uma forma de arquitetura organizacional particular, uma lógica contratual específica e assim as relações entre a organização e seus cooperados também são imersas em valores individuais e na cultura da sociedade.

### **Cooperativas, governança e contratos relacionais**

Nas cooperativas, existem relações formais e informais em diferentes proporções. No Brasil, essas organizações estão baseadas em contratos relacionais informais com uma lógica específica.

Essas organizações permitem que produtores tenham poder de mercado e poder de barganha para controlar níveis de preços em mercados específicos, como no exemplo das cooperativas que compram insumos em grandes quantidades ou quando colocam no mercado *commodities* e produtos com valor agregado.

Portanto, as cooperativas aumentam as externalidades econômicas positivas em mercados agrícolas, tanto para os cooperados como para não cooperados.

O cooperado é tanto dono quanto cliente da cooperativa, além de receber benefícios da associação. Para a entrada na sociedade, os novos membros devem concordar com os regulamentos da cooperativa e, por outro lado, têm alguns direitos, como de voto, segundo o princípio de um membro um voto, e o direito de participação.

Os cooperados têm também algumas responsabilidades dentro da organização, as financeiras são limitadas pelo montante de capital social, conforme já discutido. Os cooperados, por outro lado, podem ou não ter atividade econômica com a sociedade cooperativa, e os resultados da organização cooperativa são distribuídos em serviços e preços ou *pro rata* das operações.

Todos os cooperados têm o direito igualitário de dispor dos serviços, informações e assistência técnica fornecidos pela cooperativa. Podem também adquirir os insumos transacionados por essas associações e entregar a sua produção, entre outros direitos.

Frequentemente, apenas um primeiro e incipiente contrato é realizado, ou seja, a subscrição da quota-parte que representa o aceite por parte do novo associado aos estatutos e regimentos da sociedade cooperativa.

O cooperado poderá ter diversas atividades econômicas, independentemente de novos contratos. Poderá, no entanto, haver novos contratos somente em casos especiais, eletivos e temporários, como, por exemplo, as CPRs – cédulas de produto rural –, em que os cooperados se obrigam à entrega futura da produção a um determinado preço ou recebem insumos para pagamento futuro por meio da entrega de parte da produção.

Nas cooperativas brasileiras, o gestor é o presidente, sempre um cooperado, também produtor rural; ainda o conselho de administração é formado somente por produtores rurais cooperados.

Assim, não há separação entre propriedade e gestão. O conselho representa uma parte dos membros ativos e pode decidir a favor de seus próprios interesses ou de acordo com os objetivos de seu grupo de apoio e coalizão, ou, em outras palavras, não existe separação entre a propriedade e a gestão dos negócios.

A governança na cooperativa é baseada em contratos relacionais de longo prazo entre os cooperados e a organização. O cooperado é livre para entregar ou não sua produção para a cooperativa ou para adquirir ou não insumos pela cooperativa. Não há obrigatoriedade de transações, e a cooperativa oferece preços e serviços.

A cooperativa pode ter duas funções-objetivo, ou seja, estratégias diferentes para seus associados. Uma função-objetivo é a maximização de resultados econômicos. Nesse caso, a cooperativa objetiva um melhor e máximo resultado financeiro no mercado, visando redistribuir as sobras no futuro *pro rata* da atividade econômica do cooperado. Assim, a cooperativa não objetiva serviços ou melhores preços imediatos para os produtores, pois o objetivo é maximizar os resultados financeiros para distribuir posteriormente entre os cooperados. Essa função-objetivo é característica da Nova Geração de Cooperativas nos EUA (BIALOSKORSKI NETO, 2000a).

Deve-se ressaltar que essa primeira função-objetivo praticamente não ocorre no Brasil. Por exemplo, no estado de São Paulo, recente pesquisa mostrou que cerca de 72,73% das cooperativas agropecuárias capitalizam as sobras e não distribuem nenhum resultado econômico em dinheiro aos associados.

A outra importante função-objetivo, que é frequente no Brasil, é a de oferecer benefícios aos associados por meio de melhores preços para as *commodities* agrícolas ou para a aquisição de insumos nas lojas, e mais, oferecer benefícios por meio de uma ampla gama de serviços, como análises químicas do solo, apoio técnico, informação de mercado, crédito, programas especiais de desenvolvimento rural, produção de monitoramento por satélite, entre outros.

Nesse caso, a cooperativa investe no ganho imediato dos membros e não faz distribuições de sobras ou a restituição futura do capital social investido. Os benefícios para os cooperados ocorrem nos preços, serviços, informações e tecnologia, assim há um retorno da participação econômica em qualidade e em diferentes serviços.

Relações importantes ocorrem entre o cooperado e os empregados da cooperativa. Sem limites entre a propriedade e a gestão, e com a falha de controle e monitoramento entre o conselho de administração, funcionários e gerentes profissionais, a cooperativa pode apresentar significativos direitos residuais de decisão em nível dos funcionários prestadores de serviços.

Esses direitos residuais se movem da esfera do membro para o conselho, e deste para a esfera dos funcionários, e assim permite ao empregado o direito residual de decisão sobre o uso de ativos, sem um significativo e eficiente controle, aliado ao pouco monitoramento dos processos.

Essa situação gera uma lógica de uso dos direitos residuais de decisões e controle dos ativos comuns. Isto é, se o cooperado é ativo, participante, com presença constante em assembleias gerais, conselhos ou comitê educativo, e está presente na cooperativa, ele gera a possibilidade de criação de contratos informais e relacionais e adquire um direito a influência, isto é, pode influenciar a aplicação dos direitos residuais de decisão sobre os ativos.

Assim, o cooperado pode se beneficiar e receber serviços diferenciais, atenção, prioridade ou informação.

Por outro lado, essa ação de comprometimento tem custos para o associado, como custos de transações, custos de participação e custos para criar relações sociais. Essa lógica econômica determina que os benefícios de influência e os direitos residuais de decisões sobre os ativos devem ser significativos para incentivar o cooperado a ter esse comportamento e custos.

Nas cooperativas, a dimensão de usuário do cooperado representa benefícios, mas, por outro lado, as dimensões de membro proprietário e de membro investidor representam custos de participação, monitoramento, portanto custo de oportunidade do tempo.

O livre compromisso nas relações de cooperação – entre o membro e a sua organização – isto é, o comportamento de cooperação nas relações contratuais, só

ocorre quando o cooperado assim o desejar. Desse modo, o membro tem a vantagem dos benefícios da dimensão de usuário que não implica custos de participação, controle e gerência, entre outros.

A lógica econômica determina o objetivo do membro na dimensão de usuário. Por outro lado, os benefícios de *direitos residuais à influência*, definida como os direitos de poder influir para usar os direitos residuais na decisão de uso dos ativos, passam a ser um incentivo contratual importante no processo de participação e de contratos relacionais.

Essa característica pode ocorrer com mais intensidade se a cooperativa possuir maior número de sócios. Nesse caso, os custos de monitoramento são altos e a distribuição de serviços para o associado pode apresentar maior complexidade. Assim, os *direitos residuais à influência* são importantes para aumentar a prioridade, a atenção e o privilégio no processo de informação e de distribuição dos serviços.

Há, porém, dois focos distintos no problema e na discussão da influência que devem ficar claros; o primeiro é o custo de influência, descrito por Cook (1995), consequência característica dos problemas com a definição não clara dos direitos de propriedade. Custos de influência são escolhas ineficientes na organização em decorrência de grupos de pressão ou de interesses próprios da direção. Esse custo ocorre pelas decisões em consequência da influência, de interesses próprios, particulares e não em função da organização ou do objetivo de eficiência organizacional e, assim, são decisões que têm benefícios para só uma parte dos membros.

O segundo foco, que está sendo conceituado como *direitos residuais à influência*, descrito neste trabalho, refere-se ao fato de que o membro associado mantém relações informais e relacionais, com o objetivo de obter benefícios adicionais da alocação dos direitos residuais de decisão sobre ativos na organização. Essa, portanto, pode ser uma característica contratual na particular arquitetura de governança.

Confiança também é importante para incentivar a relação do associado com a sua cooperativa, e a sua decisão de escolher e manter as relações de transação com a cooperativa. Parada Júnior e Moglia (2004) apresentam uma pesquisa com mais de mil membros da CAROL, a maior cooperativa de grãos no estado de São Paulo, na qual os membros declaram que o principal motivo para manter operações econômicas com a cooperativa é a confiança na qualidade da pesagem e a confiança na informação, entre outros. Assim, a razão principal para não manter relações econômicas e o compromisso com a cooperativa são os melhores preços dos intermediários competidores.

Os cooperados podem ter confiança na cooperativa, mas essa confiança não representa uma obrigação para que ele tenha transações para com a cooperativa

e, se for necessário, o cooperado poderá procurar preços e oportunidades melhores e até transacionar seu produto com o mercado.

Os contratos relacionais informais permitem ao cooperado minimizar os custos de transações, desde que ambas as partes das relações contratuais estejam esclarecidas disso.

A presença de *direitos residuais à influência* é crescente na situação de uma estrutura de governança com alta proporção de contratos relacionais informais, e esse tipo de relação contratual de longo prazo – autorregulada – mostra um compromisso especial entre os associados.

Assim, algumas cooperativas preferem o risco de liquidação e tentar a ajuda incerta do governo a romper com contratos relacionais informais entre os associados e, por exemplo, desligar da organização o produtor rural ineficiente.

Por outro lado, contratos relacionais informais podem promover um compromisso diferente em proporção aos *direitos residuais à influência*. Se a cooperativa mostrar eficiência no desempenho econômico, sucesso e maior compromisso com a eficiência, o cooperado não necessitaria investir seu tempo e seus recursos em participação ou incrementar a sua influência. Os contratos relacionais e o compromisso social têm uma lógica particular e diferente também. Algumas cooperativas agrícolas promovem comitês educacionais em comunidades de produtores rurais para incentivar a participação do associado, o fluxo de informação e promover contratos relacionais.

Por outro lado, há aquelas que, em maioria, não permitem essa estratégia e argumentam que os comitês educativos incentivam somente as relações sociais que implicam o crescimento do poder político na comunidade, podendo conturbar a gestão da cooperativa. Talvez, em outras palavras, isso possa causar uma nova distribuição de *direitos residuais à influência* entre associados, e essa é a razão de distúrbio.

Essa situação pode ser modelada e analisada. A hipótese principal é que a lógica de influência existe por causa da presença dos direitos residuais de decisão em organizações coletivas, em função de problemas de definição dos direitos de propriedade, em sociedades de traços culturais de comportamento social mais coletivistas.

Então, é possível considerar essa lógica como um arranjo específico para minimizar os custos de transações, permitir que o contrato relacional informal flua livremente e também pode ser descrita como um incentivo contratual à participação dos membros na organização cooperativa. *Direitos residuais à influência* na presença de direitos para cooperar são importantes para garantir a participação do associado nas cooperativas e melhorar as relações informais estáveis. Somente os contratos

relacionais informais podem permitir essa situação de incentivo e assim, portanto, também podem, provavelmente, fazer parte de uma lógica organizacional distinta.

### **Modelando a lógica dos contratos relacionais**

Antes de modelar o problema e a lógica dos contratos relacionais informais em cooperativas, é necessário definir as variáveis principais em condições qualitativas, distinguir a ideia de *direitos residuais à influência* e diferenciá-los dos custos de influência, que são um problema de governança nas organizações com bases democráticas de decisões.

Assim, para entender os modelos, é também necessário descrever as definições dos diferentes benefícios criados nas cooperativas para distribuir aos cooperados ou à comunidade (Quadro 4.1).

Esse quadro mostra o tipo de variável, os benefícios econômicos, os benefícios dos resultados financeiros, os benefícios de bem-estar, os benefícios dos *direitos residuais à influência* nos resíduos, os custos de participação e os custos de influência.

**Quadro 4.1** Definições de variáveis, de benefícios e custos para os associados, do modelo proposto.

	Benefícios e Custos para os Membros				Diferenças entre Benefícios de direito residual à influência e custos de influência	
Tipo	Be Benefícios de Externalidades Econômicas	Er Resultados Econômicos	Bw Benefícios ao membro	Cp Custos de Participação	Bi ou (Bw + i) Benefícios dos direitos residuais a influência	Co Custos de influência
Definições	Benefícios econômicos de melhores preços, de poder de barganha e mercado, políticas agrícolas públicas específicas em consequência do sistema cooperativo.	Este termo significa o resultado econômico em caixa – dinheiro. Possível por distribuição de resultados no final do exercício contábil.	Benefícios não caixa – mas em diferentes serviços, na qualidade dos serviços, na confiança em transações, na confiança das informações, ou nas políticas exclusivas aos cooperados.	Custos para participar da cooperativa, definidos quanto ao custo de oportunidade do tempo e transportes.	Os benefícios aos direitos à influência ocorrem como: em prioridade, em qualidade adicional, em atenção nas distribuições, privilégio em tempo das informações estratégicas e direito de influência nas instâncias de decisão.	Quando um grupo pode influenciar nas decisões da cooperativa, em causa própria, e não no interesse de todos.  Este é um problema de governança em decorrência do sistema democrático.

<b>Características</b>	Esta é uma externalidade econômica que afeta todos os integrantes do mercado local, em uma política de sociedade aberta.	Este benefício é um direito exclusivo do cooperado e proporcional à atividade econômica de cada membro.	Estes benefícios são oferecidos somente aos produtores rurais associados em cooperativas, e podem não ser proporcionais à participação econômica.	Custos exclusivos do membro. Este é um custo individual para criar e manter um contrato relacional informal na cooperativa.	Estes benefícios só ocorrem para os cooperados que têm direitos de influenciar e mantêm contratos relacionais informais.	Estes custos são de toda a organização, mas os benefícios frequentemente são exclusivos aos membros do grupo de pressão. Estes Podem diminuir o bem-estar de outros.
<b>Caráter Específico</b>	Estes benefícios são inerentes do caráter público – comum – das cooperativas. Ocorrem em função da presença de organizações de interesse público e coletivo nos mercados.	Este benefício é mensurado de forma clara para os membros. Ocorrem com intensidade quando a cooperativa tem objetivo econômico e de mercado.	Esta é uma política especial da cooperativa, quando o objetivo é o bem-estar do associado, e não só o de mercado.	Estes custos ocorrem se há incentivos para se ter benefícios diferenciais em função da intensidade de participação.	Estes benefícios ocorrem em função de um contrato relacional informal. É possível que estes benefícios sejam ótimos de Pareto se não afetam as necessidades de outros membros.	Estes custos de influência ocorrem em termos de organização de ação coletiva, para um grupo particular dentro da cooperativa. O seu incremento pode diminuir os benefícios aos outros. Não é um ótimo de Pareto.

Neste quadro, são descritos para cada variável a definição usada, o beneficiário em cada situação – os benefícios e os custos – e o caráter especial da variável. O quadro é importante para se compreenderem os modelos posteriores, nos quais a análise de benefícios para o membro da cooperativa e para o não membro pode explicar a participação e a fidelidade dos associados.

Pressupõe-se que há também custos de participação para os associados de forma que esta participação deve também apresentar um ponto de ótimo. Por outro lado, os benefícios são pensados em várias formas, desde aqueles de externalidades positivas pela presença da cooperativa até os específicos e particulares para cada um dos membros mais relacionados.

## Decisão e fidelidade

Considerando a importância da cooperação e das relações do cooperado com a cooperativa, é inicialmente possível entender o problema por meio esquemático de uma árvore de decisão. O pressuposto inicial é de que a cooperativa – integrada por associados – sempre tenha uma ação de compromisso, isto é, uma vez que o cooperado tem o direito da ação de cooperação, a cooperativa obrigatoriamente sempre terá uma ação compromissada e não oportunística.

O associado, por sua vez, apresenta somente contratos relacionais e informais, ou seja, por pressuposto ele não tem obrigações de atividades econômicas com a organização.

Essa é uma árvore de decisão ou jogo recorrente, pois as relações ocorrem ao longo do tempo, mas o resultado desse jogo não irá depender desta recorrência, uma vez que o cooperado tem direitos de propriedade na cooperativa, e mais, os direitos para operar com a cooperativa, cooperar, no presente e no futuro, seja qual for a sua atitude de relação econômica no presente. Assim, a não cooperação no tempo  $t - 1$  não influencia os resultados do jogo no próximo período  $t_0$  ou  $t + 1$ .

Então, as cooperativas podem ter estratégias diferentes, isto é, objetivo de renda e reembolso posterior para o associado por meio da distribuição de sobras e proporcional à atividade econômica, ou o objetivo de oferecer melhores preços e serviços imediatos e assim não prever esse reembolso futuro.

O associado, portanto, poderá obter seus direitos aos benefícios desses dois modos diferentes, ou seja, em dinheiro posteriormente na distribuição de sobras ou em preços e serviços de forma imediata.

No jogo mostrado na Figura 4.1,  $Di$  é a renda diferencial, que deverá existir, no caso do associado encontrar melhor negócio e optar por transacionar com um agente privado, e não com a cooperativa.  $Be$  são os benefícios das externalidades econômicas, em função da presença cooperativa na economia, refletidos no nível geral de preços.  $Bwi$  são os benefícios também em serviços e fatores não pecuniários, somente para o cooperado  $i$  se este escolhesse negociar com a organização cooperativa,  $Cpi$  é o custo de participação na cooperativa para o cooperado  $i$ .  $P$  é a esperança matemática dos benefícios em dinheiro  $Rci$ , no caso de distribuição futura de sobras – *residual claims*.  $Er(i)$  é o resultado econômico da cooperativa

criado por causa da atividade econômica do associado  $i$ . Os resultados futuros prováveis, como a distribuição de sobras, são descontados pela taxa de juros  $r$  no tempo  $t$ , até o reembolso para o associado em dinheiro no final do período financeiro.

Os benefícios totais da cooperação para os membros dependem do desempenho econômico das cooperativas, mas também do número de associados, da confiança entre eles, da estratégia cooperativa para compartilhar os benefícios e do tempo entre o ato econômico dos associados e o efetivo reembolso da atividade econômica em dinheiro – descontado dos custos de oportunidade e taxa de juros.

O modo de não comprometimento da cooperativa nunca ocorre porque o associado tem direito para cooperar. Nesse caso  $(0, 0)$ , a saída do jogo não ocorre para a organização cooperativa.

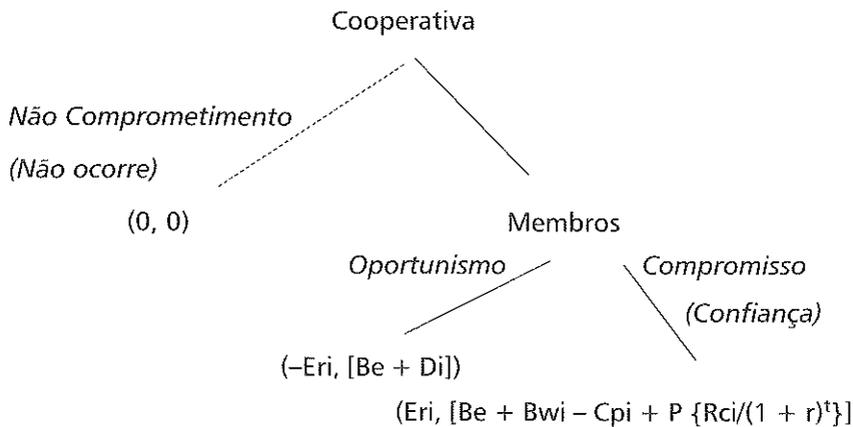


Figura 4.1 Representação da árvore de decisão – jogo – entre cooperativas e associados.

Nesta situação  $D_i > B_{wi} - C_{pi} + P[R_{ci}/(1 + r)^t]$ , o cooperado pode não ser fiel com a cooperativa nesse período e transacionar com um agente externo, mas conserva os direitos de propriedade para cooperar em um próximo momento no futuro.

Então esse jogo é recorrente, mas os resultados não dependem desta recorrência, assim a cooperativa não muda de posição no futuro, para uma posição não compromissada, deixando de atender o cooperado, uma vez que o associado tem a propriedade da organização e os direitos para cooperar.

O valor do  $P[R_{ci}/(1 + r)^t]$  depende da probabilidade de sucesso, no futuro, do desempenho econômico cooperativo  $P$  e, assim, também depende do horizonte  $t$  para receber os benefícios da distribuição de sobras e a taxa de desconto  $r$ .

Se a cooperativa tem a função de maximizar os resultados econômicos para reembolsar a atividade econômica no futuro, esta expressão  $P[Rci/(1+r)^t]$  é muito importante, e **Be** e **Bwi** podem ser minimizados. Mas, se a cooperativa opta, como estratégia, por maximizar preços e os serviços aos associados, **Be** e **Bwi** são importantes, e a expressão inicial pode ser minimizada ou até desaparecer na situação de ausência de distribuição de sobras, que é o caso frequente das cooperativas brasileiras.

No caso do ambiente institucional particular do Brasil, de instabilidade em algumas variáveis macroeconômicas, as taxas de desconto poderão ser muito altas, em consequência das taxas de juros do mercado e, no longo prazo, essa expressão poderá resultar em baixo valor ou até zero no limite, pelo aumento de valor do denominador da expressão. Esse é o caso das cooperativas no Brasil, devido ao nível das taxas de juros e da legislação cooperativista que determina o reembolso das sobras somente ao término do período contábil. Então, a lógica para a cooperativa, no Brasil, é a função objetiva para maximizar **Be** e **Bwi**.

Em pesquisa no estado de São Paulo, obteve-se um resultado que mostra que somente 36,36% das cooperativas declaram ter alguma política de distribuição de sobras, sendo ainda que, em 72,73% das cooperativas, as eventuais sobras são capitalizadas e não distribuídas em dinheiro. Mostra-se que 75,00% das cooperativas declaram ter incentivos à fidelidade do associados, em parte via melhores preços imediatos, e em parte declaram incentivar a fidelidade via serviços e atenção no atendimento.

Essa situação reduz a discussão do jogo apresentado como uma comparação entre o valor de **Di** e **Bwi**, mais considerações sobre **Cpi**. Mas é necessário que o associado perceba **Bwi**, ou seja, também os melhores serviços e atenção.

Na incerteza do ambiente econômico com taxa de juros alta, o benefício em melhores preços dos insumos e dos produtos **Be**, no tempo presente, melhora o caixa imediato para o produtor rural e cuida de diminuir o diferencial **Di**. Ainda os benefícios principais nos serviços **Bwi**, que não sofrem a taxa de desconto, podem melhorar a atividade econômica do cooperado, e o seu compromisso – fidelidade –, mas terão que ser maiores que **Cpi**. Isto é, maiores benefícios que custos de participação, esta é a lógica econômica. Mas esse jogo não está completo, uma vez que há a presença de contratos relacionais.

Por outro lado, se os benefícios são compartilhados, como os serviços prestados aos cooperados, os *direitos residuais a influência* que podem qualificar o cooperado a usar os direitos residuais são importantes para o modelo e devem ser considerados como incentivos contratuais.

## Eficiência econômica e contratos

Considerando uma organização cooperativa com lógicas contratuais relacionais e informais, sem contratos formais rígidos, e com função-objetivo de prestação de melhores preços, serviços e bem-estar, em consequência do ambiente institucional e da incerteza econômica,  $P_c$  é a probabilidade de que a organização cooperativa tenha um bom desempenho econômico suficiente para criar um vetor  $B_e$  de benefícios econômicos em níveis de preços de *commodities* ou insumos, que é um benefício público devido às externalidades econômicas, e um vetor  $B_{wi}$  de benefícios de serviços exclusivos ao membro  $i$  ativo.

Também considere que o ambiente econômico, com a organização cooperativa maximizando  $B_e$  e  $B_{wi}$ , apresenta um equilíbrio econômico em que  $B_e$  é o preço de equilíbrio no mercado e referencial entre empresas, ou seja,  $D_i$ , no limite é zero, por causa do mercado, e para as outras empresas a renda se iguala ao nível de  $B_e$ .

Para completar o modelo, também considere a organização cooperativa, com funções que maximizam o bem-estar imediato do cooperado, com a obrigação de distribuir este bem-estar e serviços. As bases dos contratos relacionais são incentivadas pela situação de direitos de propriedade vagamente definidos, e esta situação pode criar um alto nível de direitos residuais à decisão de uso dos ativos. Então, há  $B_{fi}$  como um vetor de benefícios também composto de benefícios econômicos que ocorrem em função de *direitos residuais a influência* que qualificam o cooperado ao uso dos direitos residuais de decisão sobre os ativos – isso pode ser escrito como  $B_{wi} + fi$ , onde  $fi$  são os benefícios diferenciais dos direitos influentes – exclusivos para associados que têm um compromisso relacional especial com a cooperativa ou *direitos residuais a influência*, de acordo com as definições do quadro 4.1.

Os benefícios cooperativos podem ser entendidos como um vetor formado pela soma de todos os benefícios em proporções diferentes em cada caso. É importante notar que esses direitos influentes, ou *direitos residuais a influência*, não podem ser considerados como uma situação de custos ou de não correta aplicação de recursos, mas apenas como uma consequência da não definição de direitos de propriedade, pela existência de direitos residuais à decisão e, finalmente, como parte da lógica organizacional e incentivo à participação.

Também há, por outro lado, custos de participação  $C_{pi}(n)$  gerados pela participação necessária na cooperativa para criar o compromisso relacional de contrato informal do membro  $i$  com a cooperativa, proporcional e em função do número de cooperados  $n$  e  $C_{pi}(n-m)$  em função também da diferença do número de membros  $m$  não comprometidos relacionalmente, no caso da cooperativa não apresentar um bom desempenho econômico.

O contrato é informal e relacional e não é uma obrigação econômica entre os associados e a cooperativa; só há direitos para o cooperado na distribuição de

resultados, sobras, proporcional a sua participação econômica. Assim, é possível escrever o modelo, em consequência da figura 4.1.

$$Pc (Be + Bwi - Cpi(n)) + (1 - Pc) (Bfi - Cpi(n-m)) > Pc (Be) + (1 - Pc) (0) \quad (1)$$

Esse modelo representa, no lado esquerdo da desigualdade, todos os benefícios relacionais para os associados comprometidos com a cooperativa, se a organização cooperativa apresentar um bom desempenho econômico, ou não; e, do lado direito, os benefícios para os produtores não associados, que ocorrem somente se a cooperativa tem um bom desempenho econômico. Se a cooperativa não gera um bom desempenho econômico, é impossível que ela crie externalidades econômicas.

Nesse modelo, o primeiro termo esquerdo  $Pc$  representa a probabilidade da cooperativa oferecer benefícios econômicos para toda a comunidade mais benefícios de serviços e bem-estar para os membros, menos os custos de participação para cada  $n$  membro. O segundo termo, ao lado esquerdo, representa a probabilidade da cooperativa estar em situação não eficiente e, nesse caso, só estar oferecendo benefícios diferenciais para aqueles que apresentam direitos influentes ou *direitos residuais a influência*, menos os custos do compromisso relacional informal especial para cada associado, ou seja, o número  $n$  da totalidade de associados menos  $m$  da totalidade de associados que não são fiéis ou compromissados.

Para o compromisso dos membros e a estabilidade social da cooperativa, o termo do lado esquerdo, que representa todos os benefícios para os associados nos contratos relacionais, deve ser maior que o termo do lado direito, que representa a probabilidade de que a cooperativa tenha um bom desempenho econômico e ofereça benefícios como uma externalidade econômica para todos os produtores rurais da comunidade. Transformando e reduzindo este modelo, é possível considerar a expressão (2):

$$Pc > \{-Bfi + (Cpi(n-m))\} / (Bwi - Bfi) + (Cpi(n-m) - Cpi(n)) \quad (2)$$

$Bfi$ ,  $Bwi$  e  $Cpi$  são  $> 0$  e  $m < n$ , então  $Cpi(n-m) > Cpi(n)$ . O modelo também assume que os benefícios são maiores que os custos, de acordo com a lógica econômica. No modelo (2),  $\{-Bfi + (Cpi(n-m))\}$  é uma expressão negativa e  $(Cpi(n-m) - Cpi(n))$  é uma expressão positiva, assim podem-se considerar as seguintes proposições.

### Primeira proposição:

Para,  $Pc > 0$  positivo, é necessário que  $Bi > Bwi$  – ou de outro modo  $Bwi + fi > Bwi$ , assim  $i > 0$  –; nesse caso, os benefícios de influência para o membro

comprometido relacionalmente com a cooperativa devem ser mais altos que os benefícios de atenção e serviços para todos os membros, o que é aparentemente coerente com a teoria organizacional.

### Segunda proposição:

Para,  $PC = 0$  ou próximo de zero, também  $B_i > (C_{pi}(n-m))$  ou os benefícios de influência devem ser mais altos ou iguais, no limite, aos custos de participação e de manter compromisso relacional quando a cooperativa não apresenta uma situação economicamente satisfatória.

### Terceira proposição:

Para  $PC = 1$  ou muito alto e próximo de um no limite, a cooperativa está muito bem em seu desempenho econômico, então  $B_{wi} > (C_{pi}(n))$  ou os benefícios em serviços devem ser mais altos que os custos de participação para criar um compromisso relacional na organização cooperativa. Nesse caso, os benefícios dos *direitos residuais a influência* estão próximos de zero.

### Quarta proposição:

Para  $n$  muito alto, os custos do compromisso relacional estão no limite próximo de zero, e para  $PC > 0$  deve ocorrer  $B_{fi} > B_{wi}$ . Portanto, deverá haver um benefício positivo e maior dos *direitos residuais a influência*.

Contratos relacionais permitem um compromisso social nas organizações cooperativas e as lógicas dos *direitos residuais a influência* beneficiam o uso de direito residual à decisão.

Esses modelos mostram que existem diferentes lógicas de compromisso relacionais em organizações cooperativas. A primeira, que ocorre em função dos direitos de cooperar dos associados, implica a possibilidade de existência, a baixo custo de transação, de relações não compromissadas para com a cooperativa. A segunda implica a presença de *direitos residuais a influência* para obter benefícios do uso do direito residual de decisão. Assim, o valor de compromisso relacional informal depende dos benefícios de influência em função do grau de controle e dos direitos residuais de decisões.

Como as organizações coletivas em sociedades de cultura com traços de comportamento coletivistas apresentam mais intensos direitos de propriedade vagamente definidos, elas também podem apresentar maior intensidade de direitos residuais e, nesse caso, a lógica de influência, ou de direitos influentes, é muito importante.

Somente para as cooperativas em que exista uma proporção principal de contratos relacionais informais há a possibilidade de haver a sustentação da lógica de *direitos residuais a influência*. Portanto, aparentemente, é importante manter uma não definição de direitos de propriedade, para que essa particular lógica de relacionamentos possa ocorrer com intensidade e assim incentivar a participação do cooperado em sua cooperativa.

## Parte II

---

### **Cooperativas e estrutura de capital**

# 5

## Estrutura de capital e a economia dos custos de transação

---

A firma é definida, sob o ponto de vista neoclássico, como uma unidade técnica onde se produzem mercadorias de acordo com uma função de produção, em que os diversos fatores são alocados entre diferentes usos e proporções determinados sempre pelo mecanismo de preços.

Coase (1993) afirma que essa realidade simplificada não se aplica ao mundo real, e que a firma pode se organizar e produzir sem estar diretamente influenciada apenas pela sinalização do mecanismo de preços. O mesmo autor considerava que havia um custo ao se usar o mecanismo de preços e salienta que o custo mais óbvio da organização é o custo de se descobrir a relevância do próprio mecanismo de preços.

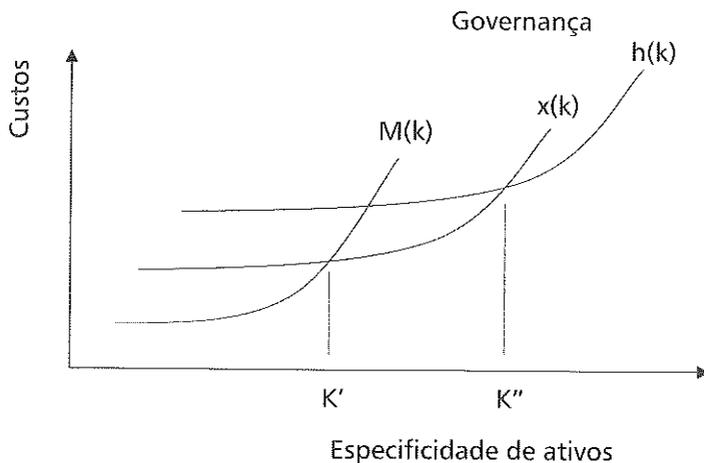
A firma então é entendida como um arranjo de diferentes contratos entre diversos agentes econômicos onde os custos de transação afetariam não só esses arranjos, mas também a alocação de recursos e a forma com que os bens e serviços são produzidos. Há, portanto, custos de transação que devem ser considerados e que são diferentes da simples incerteza nas negociações ou mesmo dos custos de informação.

Williamson (1996) define esses custos de transação como os custos *ex-ante* de se elaborar um instrumento contratual, e os custos *ex-post* dessa negociação. Também formula um modelo em que a especificidade de um ativo seria um dos determinantes dos custos de transação e estes, da forma de governança da organização. A especificidade de um ativo é considerada um grau de especialização de

determinado ativo que não permite que este seja, em diferentes graus, utilizado para outro fim senão aquele ao qual ele é utilizado.

Desse modo, com uma especificidade maior de ativos, a organização tende a ter um nível também maior de custos de transação, que faz com que essa firma traga ao seu interior certas atividades, ou de uma forma híbrida procure um relacionamento contratualmente mais estável, de modo sempre a estar minimizando os seus custos de transação.

A especificidade dos ativos pode ser de diversas espécies, como: de lugar ou geográfica, quando a localização é importante; de caráter humano, quando o capital humano passa a ser específico para a organização; de tempo, quando a dimensão temporal induz a uma situação específica; ou ainda física, quando relacionada a características físicas dos diversos estágios de produção; e finalmente dedicada, quando envolve investimentos específicos para atender a alguns atores econômicos também específicos e desenvolve um modelo.



**Gráfico 5.1** Governança, ou forma de organização da produção, em função das especificidades de ativos, onde:  $M(k)$  via mercado,  $X(k)$  via mista e  $H(k)$  forma hierárquica (WILLIAMSON, 1996).

Podemos observar o comportamento da governança em razão dos custos de transação e da especificidade de ativos, e o resultante modo alternativo com que a firma organiza as suas transações, a governança. Isto é,  $M(k)$  via mercado,  $X(k)$  via mista e  $H(k)$  via hierárquica, de modo interno à empresa. Esses modos de relações contratuais também permitem que seja visualizada uma fronteira de eficiência da firma em função da especificidade de seus ativos.

O Gráfico 5.1 mostra o nível de especificidade de ativos determinando a forma organizacional mais adequada em função dos custos de transação. Esse modelo assume que, quando não existe a especificidade de ativos, isto é,  $K = 0$ , os custos  $M(0) < X(0) < H(0)$ , ou seja, os custos de se transacionar no mercado são menores do que em outras possibilidades apresentadas. Também é dado como pressuposto que os custos da forma organizacional via mercado crescem mais que as outras formas quando cresce a especificidade de ativos.

Isso é expresso matematicamente como:  $d(m)/d(k) > d(x)/d(k) > d(h)/d(k)$ .

A estrutura de governança na cooperativa pode ser considerada quase como uma estrutura unificada, devido ao fato de as unidades econômicas associadas, apesar de se constituírem como autônomas, serem conduzidas pelos próprios gestores do negócio cooperativado.

Esta evidência, em conexão à situação na qual o proprietário é agente e principal da mesma relação contratual, faz com que a empresa cooperativa tenda a estar orientada para suas estruturas internas, em vez de estar preocupada com as modificações e exigências do ambiente de negócios em que atua.

Esta questão também induzirá o empreendimento cooperativista, possivelmente, a uma orientação ao associado e não ao mercado e ao consumidor final, como é comum nas “firmas de capital”. Esta é uma tendência de algumas cooperativas que ainda não passaram para um estágio mais avançado de evolução em seus negócios. Nessa leitura, é possível identificar a necessidade de uma modificação organizacional da empresa cooperativa, dadas as modificações do ambiente institucional no qual atua.

A análise institucional permite-nos, também, aferir que os princípios doutrinários nos quais se assenta o cooperativismo influenciam diretamente o sucesso dessa empresa, conforme discutido em Bialoskorski Neto (1995a):

- a) o princípio da democracia exige altos custos de transação nas tomadas de decisão por meio das assembleias gerais;
- b) o princípio da igualdade, no qual cada homem tem direito a um único voto, implica diretamente altos custos de *agency* derivados da falta de incentivo para as atividades junto à empresa;
- c) o princípio de solidariedade, do retorno *pro rata* das operações e da não existência do objetivo de lucro impossibilita uma delimitação clara dos direitos de propriedade, levando a custos elevados tanto de *agency* como de transação.

Desse modo, no momento em que são discutidos a estrutura de capital e o desempenho das empresas cooperativas, visando à sua sobrevivência em mercados globalizados e competitivos, esta configuração institucional deve ser levada em consideração para que haja minimização dos custos de transação e de *agency*, possibilitando nova arquitetura desse tipo particular de empresa.

Ainda é necessário discorrer sobre as características particulares da estrutura de capital dos empreendimentos cooperativos.

### Cooperativas e estrutura de capital

A formação e o estabelecimento de uma empresa cooperativa acontecem nas situações em que há uma escassez inicial do fator de produção “capital”. Essa escassez, aliada ao necessário tamanho da firma e às características de mercado, faz com que não seja possível, nessa situação, a montagem de uma organização alternativa como uma empresa de “capital” familiar.

Na atividade agrícola, essa situação é bastante comum, dado que os mercados de insumos e de produtos são concentrados e que, para estabelecer um empreendimento, é necessário porte para proceder a compras em comum ou a armazenagem e processamento da produção.

Se o fator de produção “capital” existir em quantidade suficiente, a forma organizacional escolhida será, provavelmente, a de uma “firma de capital”, que, aproveitando-se da oportunidade de negócios, poderá oferecer uma possibilidade de rendimento muito maior a um só ator econômico.

Como isso não é viável, os agentes econômicos escolhem outras formas organizacionais, como as cooperativas, para possibilitar a prestação de serviços e a melhora de renda.

Do ponto de vista neoclássico, considerando o retorno econômico (**R**), a quantidade de trabalho (**t**) e a de capital (**c**), temos uma função do retorno da firma assim descrita:

$$R=f(t,c)$$

Considerando que há uma premissa de maior crescimento de rendimentos advindos da adoção de novas tecnologias, decorrentes da intensificação do uso da mão de obra, já existente em abundância, podemos definir:

$$d(R)/d(c) > d(R)/d(t)$$

Como a forma de organização cooperativa só é escolhida quando há escassez do fator de produção “capital”, temos:

(t) >> (c)

Portanto, a empresa cooperativa teria, inicialmente, dificuldade na geração de rendimentos, quando comparada às “firmas de capital”. Também essa empresa teria crescimento em um ambiente no qual é mais que necessário o aporte de capital, isto é, sua capitalização.

Essa característica de aporte dos fatores de produção é que faz da capitalização das empresas cooperativas um processo muito importante e vital para seu desenvolvimento.

As empresas cooperativas apresentam algumas particularidades em sua estrutura de capital, já que são empresas autogestionárias, formadas por quotas de capital e que não visam ao lucro em suas operações.

Duas questões devem ser analisadas quanto ao capital próprio, os fundos indivisíveis obrigatórios e a quota-parte, que é também, por legislação, um instrumento financeiro intransferível em mercados abertos.

Os fundos indivisíveis são obrigatórios pela legislação em vigor. O fundo de assistência técnica e educacional (FATES) é formado por 5% das sobras apuradas em cada ano, tem aplicação obrigatória em atividades educacionais e de assistência ao cooperado e é indivisível, isto é, não pode ser distribuído aos associados em hipótese nenhuma.

Há também um fundo de contingência – reservas legais –, formado obrigatoriamente por 10% das sobras apuradas, que tem por objetivo cobrir eventuais necessidades de caixa da cooperativa durante o exercício fiscal; esse fundo também não pode ser dividido entre os associados.

A legislação ainda permite a formação de outros fundos específicos, como os de desenvolvimento e/ou investimentos, temporários e não obrigatórios, que permitem à cooperativa ter uma fonte definida de recursos para projetos e crescimento. A questão dos fundos está intimamente ligada à remuneração e à falta de liquidez das quotas-partes dos associados.

As quotas-partes são subscritas pelos associados na época de seu ingresso na cooperativa, devolvidas quando de sua saída, e podem ser transacionadas somente por eles, com anuência do conselho de administração da cooperativa.

Esta possibilidade de transação é dúbia e irreal por dois motivos nítidos: o primeiro é o de, nas assembleias gerais – independentemente de suas quotas –, cada associado ter apenas um voto; o segundo é o de as sobras – resultados – serem

distribuídas conforme as operações econômicas de cada um com sua cooperativa e não de acordo com a participação no capital da empresa. Portanto, não há razão para que exista uma transferência ou um mercado para as quotas-partes de modo eficaz. Como não há um mercado para esses papéis, seu valor independe de *performance*, crescimento ou valorização da empresa. As quotas-partes são remuneradas por uma taxa de juros de acordo com a legislação em vigor. Doutrinariamente, esta taxa deve ser “módica” e não pode representar ganhos “extras” para o associado, no sentido especulativo. Isto é, serve apenas para corrigir o capital social na sociedade.

Dessa forma, a empresa cooperativa tem uma composição de seu patrimônio líquido formada:

- a) pelas quotas-partes dos associados ou capital social realizado – que crescem de acordo com uma taxa de juros estabelecida;
- b) pelos fundos obrigatórios na conta de reservas de sobras, como o FATES;
- c) pelos fundos e reservas não obrigatórios, como as reservas de capital para investimentos;
- d) de acordo com a legislação contábil, pelas reservas de reavaliação dos ativos; e, por último,
- e) pelas sobras a serem distribuídas ou reinvestidas.

É possível observar que, geralmente, na conta do patrimônio líquido de uma cooperativa, apenas uma pequena parte é formada pelo capital social realizado. Assim, quando a quota-parte é considerada uma aplicação financeira do associado, além de não apresentar liquidez, muitas vezes também deixa de apresentar o devido incremento que espelharia a própria valorização de seus negócios e imobilizados.

Desse modo, os fundos obrigatórios não se apresentam, para a cooperativa, como fonte custosa de capital. Requejo (1997) coloca, inclusive, que esta situação leva gerentes e diretores a subestimar o real custo do capital, podendo aprovar e decidir por projetos que não apresentem as melhores taxas de retorno ao capital.

Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) discutem que essa particularidade da estrutura financeira da cooperativa influencia o custo médio ponderado do capital das empresas, fazendo com que haja dificuldades na definição tanto do custo de capital próprio como do valor da empresa.

Como os fundos formados para investimento representam uma fonte de capital a um custo de oportunidade quase nulo, os investimentos são efetuados sem grandes critérios de avaliação e retorno, influenciando a própria estrutura de capital da empresa quando complementados por empréstimos de agentes financeiros.

Pode haver também, dado o reduzido custo do capital proveniente dos fundos, a possibilidade de a cooperativa aceitar absorver um custo maior no capital de terceiros. Isso, portanto, compensa e não há alteração no custo médio ponderado do capital. O maior custo de capital de terceiros deve-se às características de risco, gestão e governança financeira das empresas, como será visto de modo detalhado nos próximos capítulos.

Araújo (1996), pesquisando as cooperativas agropecuárias inadimplentes e adimplentes ao Banco do Brasil, elabora um modelo de classificação de risco para empréstimos a cooperativas agropecuárias, no qual as variáveis financeiras de endividamento interno (crédito a cooperados pelo ativo total), passivo oneroso (empréstimos bancários mais créditos de cooperados mais antecipação de clientes pelo ativo total), liquidez corrente (ativo circulante pelo passivo circulante) e saldo de tesouraria são significativas para a classificação do risco em cooperativas. Pode-se notar a importância do endividamento da cooperativa na classificação quanto ao risco da operação.

Outra característica importante é que o sistema cooperativo não garante retornos financeiros sistemáticos para os associados. Desse modo, temos que os benefícios imediatos da cooperação são repassados ao associado na forma de um melhor sistema de preços e da prestação de serviços, tanto que esta forma impede significativamente o aparecimento de resíduos.

Assim, não há qualquer incentivo institucional para a distribuição de resultados financeiros sistemáticos ao capital aplicado pelo cooperado em sua empresa. Poucas cooperativas têm por princípio a distribuição de seus resultados – sobras – a seus cooperados como forma de incentivo à participação e à operação com a empresa.

Há uma preferência do associado em receber os benefícios de sua cooperativa do modo mais imediato possível, isto é, ele prefere benefícios e preços satisfatórios hoje a uma distribuição de resultados no futuro, mesmo que capitalizados a taxas de mercado.

Por definição, o produtor rural associado é averso ao risco. Katz (1997) define que o associado assume o risco em seu negócio, mas não suporta mais risco em sua cooperativa, exigindo, portanto, resultados de curto prazo, impedindo a formação de sobras.

Desta forma, a doutrina, os objetivos e a forma das empresas chamadas de *not-for-profit*<sup>1</sup> impedem que essa distribuição aconteça.

---

<sup>1</sup> São chamadas de *non-profit* as organizações que não objetivam o lucro em suas operações, e não têm objetivo econômico como associações e fundações. De *not-for-profit*, aquelas que têm objetivos econômicos mas não têm objetivos de lucro, como as cooperativas.

Deve ser considerado, também, que a cooperativa é uma forma particular de organização adequada a uma situação econômica particular; por conseguinte, se há intenção de obtenção de lucros e resultados, a arquitetura das sociedades anônimas é a mais adequada.

Outras situações que devem ser consideradas ainda hoje hipotéticas no Brasil, mas reais em outros países, são o processo de abertura de capital e o comportamento da estrutura de capital da cooperativa, embora caibam algumas considerações.

Assim, a cooperativa é beneficiada pela isenção de tributos como o Imposto Sobre a Renda – pelo fato de esta organização não possuir objetivo de lucro, mas apenas sobras do exercício. Portanto, a empresa teria, mantidos constantes os custos operacionais para plantas do mesmo porte de negócios, uma vantagem de aproximadamente 3% a 4% do faturamento bruto sobre uma empresa não cooperativa.

Esta estimativa deve-se ao não pagamento de Imposto Sobre a Renda sobre o lucro líquido e de outros impostos e contribuições sociais. Consequentemente, a cooperativa teria de ser uma forma organizacional que apresentasse melhores resultados financeiros quando comparada a outras empresas.

Deve-se notar que, a princípio, essa vantagem não é claramente percebida na leitura da *performance* das cooperativas brasileiras, levando a pensar que, possivelmente, tal vantagem esteja sendo diluída em estruturas que apresentam maiores custos e provável ineficiência empresarial.

Em um processo de abertura de capital ou de transformação da empresa cooperativa em outro tipo de organização, desmutualização, esses custos também serão os que provavelmente balizarão a tomada de decisão. Um processo de abertura de capital tem custos de *underwriting* e outros associados a esse processo que devem ser comparados à vantagem fiscal das cooperativas para possibilitar o estudo da viabilidade dessa decisão financeira.

Dessa forma, considerando os custos de forma temporal como anuidades, onde **Ca** é o custo da abertura da estrutura de capital, no momento e posterior, **Vf** como as vantagens fiscais da cooperativa, **Ccpa** como o custo do capital próprio anterior à abertura, **Ccpp** como o custo do capital próprio posterior à abertura, **Ccta** como o custo de capital de terceiros anterior à abertura e **Cctp** como o custo de capital de terceiros posterior à abertura do capital, só haveria a decisão de abertura da estrutura de capital se:

$$Ca + Ccpp + Cctp < Vf - Ccpa + Ccta$$

É preciso notar que o custo do capital próprio anterior à desmutualização deverá ser menor que o custo do capital próprio posterior à abertura, uma vez que

o custo do capital dos fundos indivisíveis é próximo de zero e que os recursos que ingressarão pelo mercado financeiro têm custos diferentes. Mesmo o capital próprio dos fundos obrigatórios terá reavaliação após o processo de abertura, pois o mercado não aceitará uma situação de custo aproximadamente igual a zero para a fonte de recursos dos fundos indivisíveis. Assim:

$$C_{cpp} > C_{cpa}$$

Também o custo do capital de terceiros anterior ao processo de abertura deverá ser provavelmente superior ao custo de capital de terceiros após a abertura de capital, desmutualização, dadas uma nova proporção e uma provável diminuição de riscos dos negócios, como será detalhado nas próximas seções. Assim:

$$C_{cta} > C_{ctp}$$

Desse modo, as variações em sentidos inversos nos custos de capital nos dois lados da equação fazem com que haja um foco de nossa atenção nos valores do binômio  $C_a$  e  $V_f$  e nas elasticidades de variação de  $C_{cta}$ ,  $C_{ctp}$ ,  $C_{cpa}$  e  $C_{cpp}$ , ou seja, dos outros custos, *ex-ante* e *ex-post* à abertura do capital. Assim, após o processo de abertura da estrutura de capital, temos:

$$C_a + C_{cpp} + C_{ctp} < V_f - C_{cpa} + C_{cta}$$

$$+ \quad - \quad - \quad +$$

Desse modo, as características das empresas cooperativas podem condicionar sua estrutura de capital, e, em havendo essa possibilidade, a equação acima deverá ser considerada, mesmo que esta abertura seja elaborada por meio de alianças estratégicas ou da formação de uma nova empresa, como será detalhado em outros capítulos.

A situação particular na formação da coalizão de interesses que dará forma a uma empresa cooperativa, como visto anteriormente, é caracterizada pela escassez de capital. Há na empresa cooperativa, portanto, uma estrutura de capital em que o capital de terceiros é necessário desde o início do processo de crescimento da empresa. A estrutura de capital das cooperativas apresenta, então, características particulares, devidas não só à arquitetura organizacional, mas também ao ambiente institucional, que influem diretamente nos custos de governança financeira.

## Estrutura de capital e a economia dos custos de transação

Na ECT, temos uma abordagem baseada na característica dos ativos envolvidos no processo de transformação da produção. A análise nas finanças das corporações elaborada pela Economia dos Custos de Transação examina os projetos de investimentos de acordo com as características de especificidade de ativos, como também as principais estruturas de governança decorrentes dessa estrutura financeira das empresas.

Para o desenvolvimento desta análise, deve-se assumir, por simplificação, que exista uma estrutura de capital caracterizada pela situação de abertura de capital da firma por meio da emissão de ações, ou, no outro extremo, a situação em que o financiamento da empresa é efetuado exclusivamente por meio de empréstimos e do débito com terceiros. A essas duas situações opostas deve-se associar a ideia de governança financeira. Assim, tem-se uma governança via mercado, quando a firma se financia por meio de empréstimos, chamada *debt*, e uma governança via hierárquica devido ao processo de abertura de capital, na qual os recursos necessários são obtidos de forma interna à empresa, isto é, por meio de sócios proprietários de uma parcela dessa empresa chamada *equity*.

No caso da governança via mercado – *debt* –, observa-se que o agente financeiro estipula determinada taxa de juros para o negócio, que é um custo do capital no qual estão embutidos os custos de transação da operação. Neste caso, esse agente deve considerar o período de pagamento do empréstimo, a liquidez do negócio e as garantias, para que, no caso de falta de pagamento, a operação possa ser devidamente honrada.

Quanto maior é a especialização do negócio efetuado, provavelmente maior deverá ser a especificidade de ativos utilizados no processo de transformação. Isso implica, diretamente, certo grau de impossibilidade de uso desse ativo em outras atividades e, portanto, em um nível menor de liquidez no mercado. Isto é, no caso de haver necessidade de se dispor desse ativo, ele provavelmente terá um valor menor que o seu valor real financiado, pois não poderá ser usado em atividades alternativas com um mesmo grau de utilização e geração de renda. No caso de inadimplência ou falência da firma, esse ativo comportar-se-ia como uma garantia não efetiva do negócio, podendo necessitar, inclusive, de complementação, em função desse diferencial de valor e da incerteza da situação.

Desse modo, se considerarmos um mercado financeiro competitivo, em que os agentes detêm custos operacionais próximos, e, *a priori*, uma situação econômica estável, globalizada e também competitiva, as firmas de determinado setor da economia também apresentariam níveis de rentabilidade próximos.

Assim, a operação financeira de empréstimo diferencia-se por seus custos, entre outros aspectos, dada a incerteza do não recebimento do montante financiado, função direta da liquidez das garantias e, portanto, da especificidade de ativos.

Pode-se afirmar, portanto, que os custos de uma governança financeira por meio de mercados – *debt* – é positiva e cresce proporcionalmente ao crescimento da especificidade de ativos, ou seja, inversamente proporcional à liquidez das garantias.

Definindo esses custos como  $D(k)$ , temos:

$$d(D(k))/d(k) > 0$$

Por outro lado, considerando a situação oposta, uma governança financeira totalmente interna à empresa, isto é, o financiamento por meio da abertura de capital, com a divisão dos direitos de propriedade e dos riscos do negócio, a composição dos custos de transação é diferente.

A importância da especificidade de ativos na determinação dos custos de transação é diluída em consequência do número maior de investidores interessados, *a priori*, na participação proporcional na rentabilidade do negócio. Como nesta situação os montantes de investimento são reduzidos – divididos entre muitos –, também são reduzidos os custos, devido tanto à incerteza da operação quanto à possibilidade de insucesso da empresa. Esta característica somente existe porque o processo de abertura de capital por meio do lançamento de ações pode modificar os direitos de propriedade e decisão internos da empresa.

Desse modo, pela argumentação de Williamson (1996), pode-se aferir que, conforme cresce a especificidade de ativos, pode haver uma estrutura de capital mais apropriada de acordo com os aspectos dos custos de transação e das relações contratuais na empresa.

Na estrutura chamada de *equity*, os custos de transação crescem proporcionalmente ao crescimento da especificidade de ativos, assim:

$$d(E(k))/d(k) > 0$$

Comparando as duas estruturas estudadas, *debt* e *equity*, temos que ambas crescem conforme acontece com a especificidade de ativos, mas podemos observar algumas diferenças.

Quando a especificidade de ativos é muito pequena ou nula, há alta liquidez de mercado desses ativos, dada a existência de possibilidades de aplicações alternativas em vários setores econômicos diferentes, bem como é muito pequena a

incerteza quanto ao diferencial entre o valor desses ativos, o investido e o de mercado, o que implica um nível de segurança para a operação.

Essas características fazem com que os custos financeiros sejam reduzidos. Como consequência, a operação poderá ser mais adequada, apresentando custos menores que o capital próprio, que, em muitos casos, pode encontrar outras aplicações de maior rentabilidade.

Desse modo, pode-se aferir que:

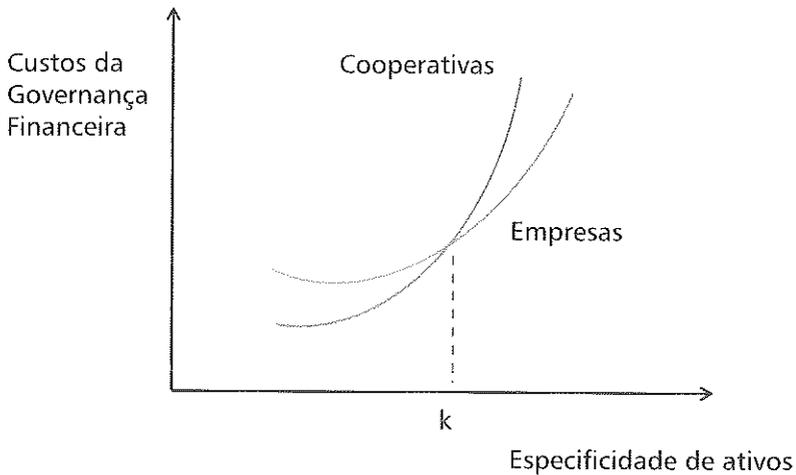
$$D(k) < E(k) \text{ quando } k = 0$$

Assim, quando a empresa tem um nível baixo de especificidade de ativos, a estrutura *debt* é mais eficiente sob o ponto de vista dos custos de transação. Conforme cresce esta especificidade, os custos das estruturas *debt* e *equity* se modificam, e se comportam da seguinte maneira:

$$d(D(k))/d(k) > d(E(k))/d(k)$$

Os custos de transação associados à estrutura de capital *equity* crescem proporcionalmente menos do que os custos financeiros e de transação de uma estrutura baseada apenas no financiamento bancário, quando varia a especificidade de ativos.

Williamson (1996) comenta que ativos que apresentam alto potencial de reutilização serão financiados com empréstimos – *debt* – e aqueles que não podem ser reutilizados para outras atividades alternativas, com capital próprio – *equity*. Esta situação pode ser visualizada no Gráfico 5.2, segundo Hendrikse (1993), onde se tem a representação da variação dos custos de transação em razão da especificidade de ativos, dado certo nível de governança financeira. Quando  $E(k) = D(k)$ , há um valor da especificidade de ativos  $k'$  que representa um limite entre as estruturas de governança financeira *debt* e *equity*.



**Gráfico 5.2** Curvas de custo de governança financeira de empresas em razão das especificidades de ativos, onde  $D(k)$  – capital de terceiros;  $E(k)$  – capital próprio (HENDRIKSE, 1993).

As cooperativas estariam localizadas na curva  $D(k)$  em razão da dificuldade de capitalização e crescimento com capital próprio, escasso entre os associados e, portanto, sua dependência direta do *debt* para se financiar. As empresas de capital poderiam ser caracterizadas por uma curva semelhante à curva  $E(k)$ .

#### ESTRUTURA DE CAPITAL: UMA ANÁLISE EMPÍRICA

O objetivo desta aplicação é verificar esse fato e discutir a hipótese de os custos de governança financeira se darem em função do nível de especificidade de ativos da empresa e de seu arranjo arquitetural particular das relações contratuais.

O procedimento econométrico, para essas análises, apresenta limitações de acordo com Masten (1994), que coloca um modelo econométrico qualquer definido como:  $C1 = A1X + E1$  e  $C2 = A2X + E2$ , onde  $C$  são os custos de governança,  $A$  são os parâmetros,  $X$  é um vetor de atributos observáveis quanto às transações e  $E$ , o erro associado. Desse modo, como o vetor  $X$  é desconhecido na sua totalidade, não podemos analisar o parâmetro  $A$  com a intenção de obter um número qualquer absoluto e significativo que quantifique o custo de transação.

Por outro lado, segundo Masten (1994), para que haja determinado tipo de governança deve ser associada uma análise da dimensão comparada do modelo que permita concluir que há a probabilidade de ocorrência de determinado custo

menor que outro, ou seja,  $C1 < C2$ . Desse modo, indiretamente, é possível considerar a situação em que provavelmente haveria determinado tipo de governança em função dos custos de transação, comparando-se dois modelos.

De acordo com essa discussão inicial, busca-se construir um modelo que possa atestar formalmente a diferença entre os custos de governança financeira em razão da especificidade de ativos. Para tanto, utiliza-se como *proxy* da especificidade de ativos a informação do ativo imobilizado da empresa – ATI – como um vetor.

Williamson (1996) explica que muitos dos ativos considerados pela contabilidade como fixos ou imobilizados não apresentam especificidades, podem ser facilmente aproveitados para outros fins, como edifícios e casas, e não servem como parâmetros da especificidade. Por outro lado, outros ativos não contabilizados pela contabilidade são de grande importância para o nível de especificidade, como o de capital humano.

Mas considera-se como pressuposto, neste trabalho, que a especificidade de ativos  $K$  é uma função que depende de suas várias formas de ocorrência –  $K(f)$  física,  $K(g)$  geográfica,  $K(h)$  humana,  $K(t)$  temporal,  $K(d)$  dedicada, como segue:

$$K = f \{K(f), K(g), K(h), K(t), K(d), w\}$$

Onde  $w$  é um vetor que representa outros fatores não considerados. Assim, a especificidade é dada não só pela simples adição de especificidades diferentes, mas também pela interação entre estas. Desse modo, um ativo fixo, em um ambiente no qual existe uma forte especificidade geográfica associada a uma forte especificidade temporal, associadas a ativos dedicados, apresenta necessariamente forte especificidade de ativos. As especificidades, física  $K(f)$ , geográfica  $k(g)$ , dedicada  $K(d)$  e temporal  $K(t)$ , inerentes à atividade agroindustrial impedem a reutilização desses ativos fixos; não há significativa liquidez desses imobilizados, apresentando-se para os investidores e agentes financeiros como ativos específicos. Tem-se, então:

$K(f, g, d, t) > 0$ , e suas respectivas derivadas também positivas, como:

$$dK(f, g, d, t) / dg > 0 \text{ e } dK(f, g, d, t) / df > 0, \text{ entre outras.}$$

Considera-se, portanto, que a especificidade  $K$  dos ativos será uma função da interação de especificidades, desse modo, como  $k(g)$  é positiva e grande,  $k(f, g)$ , como resultado da interação entre  $k(g)$  e  $k(f)$ , deve ser significativa e maior.

Desse modo, e somente neste caso particular das empresas agropecuárias, a *proxy* – *ATI* – do ativo imobilizado funcionaria para espelhar, de modo indireto, a especificidade de ativos *k*. Ou seja, poderia, por hipótese, espelhar as mesmas variações de *k*. Assim, pode-se escrever que:  $dK = f(dATI, w)$ , somente quando  $K(f, g, d, t)$ . A variação da especificidade de ativos, neste caso particular, é uma função da variação da variável *ATI* e de um vetor *w* composto de outras variáveis relevantes já discutidas.

A variável escolhida como *proxy* do custo de governança financeira foi o exigível de longo prazo – *ELP*. Esta variável mostra o tamanho e o *quantum* do endividamento da empresa com terceiros em longo prazo. Foi considerado o longo prazo, uma vez que a movimentação financeira de curto prazo poderia ser passível de erros de análise para os objetivos propostos.

É lógico aferir que, quanto maiores os investimentos em imobilizado na empresa, maior poderá ser o exigível de longo prazo, mas essa relação não interessa inicialmente. O que está no prisma de análise é a proporção em que o *ELP* varia quando varia o *ATI* para cada tipo particular de arquitetura organizacional, isto é, quando comparadas as sociedades cooperativas e as sociedades não cooperativas, dada a governança de cada uma delas.

O esperado é que haja uma relação diretamente proporcional entre *ELP* e os custos de governança financeira *Cgf*, espelhada, como os custos de transação financeiros *ex-ante*, como elaboração de contratos, identificação de fontes, comparação de atributos, e, *ex-post*, como aqueles relativos à gestão dos recursos, ao monitoramento das relações e dos fluxos de pagamentos, dentre outros. Esses custos de transação agregam-se aos outros custos dessas operações, como aqueles relativos à captação de recursos, ao risco e à liquidez que, somados aos demais, para a montagem da operação, consolidar-se-ão como o custo total do capital. Assim, pode-se escrever:  $dELP = f(dCgf, w)$ .

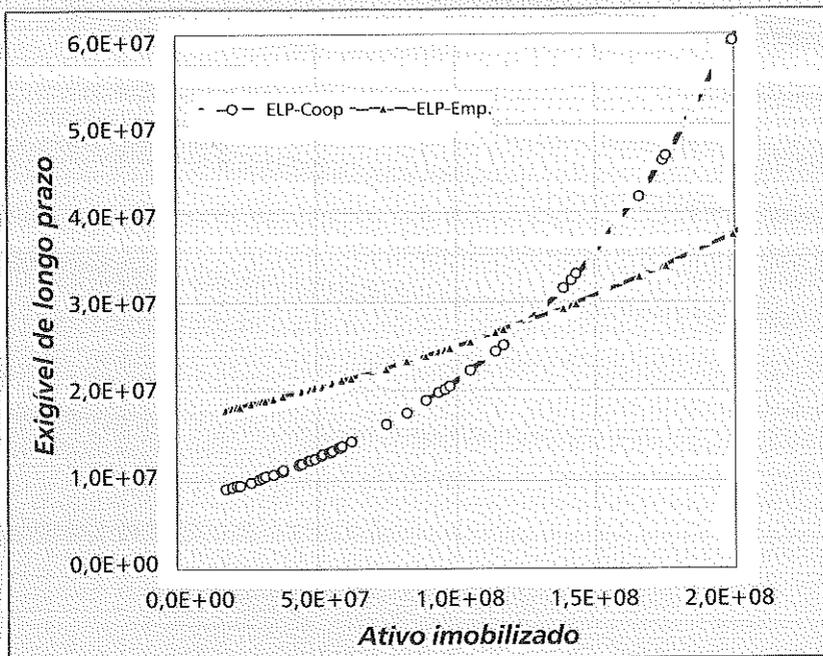
Utiliza-se uma relação entre o logaritmo natural da *proxy* do custo de governança financeira como variável dependente e o da *proxy* da especificidade de ativos como variável independente explicativa, conforme o modelo:

$$\ln ELP = a + bATI + E$$

Esse modelo (Gráfico 5.3) espelha as curvas e as relações estudadas, por meio de uma função exponencial. Ainda é importante frisar que o que se busca é uma relação entre variações, isto é, a inclinação das curvas estudadas teoricamente.

Desse modo, o modelo poderá expressar diferentes relações entre as variáveis para cada um dos conjuntos de empresas – diretamente ou indiretamente

proporcionais –, e com várias possibilidades de inclinações diferentes. Espera-se haver sinais que mostrem uma relação diretamente proporcional, exponencial, e que a relação entre as inclinações – elasticidades – seja semelhante à do modelo teórico. Assim, é claro que não se está objetivando um modelo de previsões, mas uma aproximação estatística exploratória da realidade de negócios, que porventura, uma vez detalhada para cada caso, possa servir apenas de parâmetro inicial às discussões.



**Gráfico 5.3** Resultados gerados pelo modelo de regressão apresentado, com coeficientes significativos ao nível de 0,5% e coeficientes de determinação de 0,42 e 0,37 respectivamente para as cooperativas e para as empresas não cooperativas do setor de alimentos.

Esses resultados expressam uma inclinação como a esperada, isto é, as duas curvas têm um formato e se interceptam como esperado teoricamente. Isso é notado no Gráfico 5.3. Esse é talvez o mérito do modelo ajustado: mostrar as relações de variação entre as variáveis comparadas nos dois conjuntos diferentes de empresas. Também foi possível calcular as elasticidades – que mantêm uma relação constante e mostram as relações de variação esperadas entre os dois conjuntos.

Ao final, pode-se considerar que, possivelmente, a razão para que estejam acontecendo em nível de negócios algumas desmobilizações por parte das cooperativas agropecuárias e uma clara tentativa de abertura de seu capital desmutualização poderia ser explicada pela Nova Economia Institucional e a sua vertente, a Economia dos Custos de Transação. Empresas cooperativadas, com alta especificidade de ativos, apresentam altos custos de transação, e altos custos de *agency* entre os seus proprietários e gestores, em decorrência da necessária estrutura de participação e dos altos custos de governança financeira em sua capitalização.

A Economia dos Custos de Transação oferece um instrumental que complementa as análises sobre a estrutura de capital das empresas, explicando detalhes ainda não claros o bastante para as análises teóricas usuais. O modelo econométrico permite concluir que há grande probabilidade de a teoria estar correta quanto à estrutura de governança financeira. Esta situação é corroborada também pela relação das elasticidades.

Dado o necessário crescimento da empresa cooperativa, essa organização tem um aumento de custos de governança financeira mais que proporcional quando comparada às empresas não cooperativas. Há, portanto, uma fronteira-limite a partir da qual são necessárias novas estratégias de governança financeira por parte das empresas cooperativas.

A elasticidade do exigível de longo prazo do ativo imobilizado para as cooperativas é maior que a mesma elasticidade para as firmas não cooperativas. As cooperativas menores possivelmente apresentam maior eficiência, sob o aspecto da governança financeira, que as empresas não cooperativas, portanto uma forma adequada de organização da produção.

Essa situação é mostrada pela grandeza relativa dos valores do intercepto obtidos no modelo econométrico. Transformando e trabalhando o modelo inicial, é possível estimar as elasticidades das duas curvas consideradas. Assim, por meio desse parâmetro, como visto anteriormente, é possível aferir que há uma relação diferente entre o ativo imobilizado e o exigível de longo prazo nas duas situações.

O modelo permite também analisar as relações entre as elasticidades, que é uma constante independente das variações do ATI.

Essa observação é importante, pois as cooperativas apresentam um intercepto menor do que as empresas não cooperativas.

No modelo, as elasticidades no ponto dependem do montante de ATI, o que é totalmente razoável, uma vez que o ELP deve variar diferentemente de acordo com o tamanho da empresa. Agora também é possível visualizar a mesma situação descrita anteriormente, só que sob outro ponto de vista, isto é, o das relações entre as variações de ATI e ELP para os diferentes tipos de empresas. Para as empresas cooperativas, os resultados mostram que há uma variação maior do ELP, quando

crece o ATI da mesma unidade, do que para as empresas não cooperativas. Desse modo, discute-se que a teoria exposta anteriormente parece ser correta e que se ajusta quando aplicada neste caso particular.

Deve-se lembrar que a variação de ELP ocorre em função da variação de Cgf, da mesma forma que a variação de ATI mostra de modo indireto a variação de  $k$ . Portanto, quando se considera as elasticidades e de modo consecutivo se comparam as funções, pode-se afirmar que há uma probabilidade de ocorrer o explicado.

# 6

## Estratégias financeiras em cooperativas<sup>1</sup>

---

Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) mostram que as decisões financeiras nas cooperativas são especialmente complexas, pois a definição de uma estrutura de capital ótima, com respeito à proporção entre dívidas (capital de terceiros) e patrimônio (capital próprio) como fontes alternativas de recursos, é de difícil operacionalização.

Os autores, citando Modigliani e Miller, argumentam que não há uma estrutura de capital ótima porque o aumento da alavancagem da empresa, isto é, o aumento da participação de dívidas, irá aumentar o seu nível de risco e, portanto, o nível de retorno exigido pelo capital próprio.

A literatura reconhece, entretanto, fatores que acabam permitindo definir vantagens para uma ou outra fonte, como impostos, questões de sinalização ao mercado, problema de relação agente-principal, arquitetura da firma, setor econômico de atuação, entre outros, não existindo ainda um consenso sobre o tema (HARRIS; RAVIV, 1991).

Wedig e tal. (1996) discutem como a característica de organização sem fins lucrativos pode influenciar a decisão sobre estrutura de capital ótima, ressaltando o incentivo para a obtenção de capital de terceiros em razão das limitações de obter capital próprio, muito embora tais organizações não tenham as vantagens

---

<sup>1</sup> Este capítulo está baseado em Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) e reproduz, em parte, o artigo publicado pelos autores na revista *Gestão e Produção* e citado nas referências bibliográficas.

de obtenção de capital de terceiros relacionadas à redução de impostos (por serem isentas). O modelo teórico do autor e a sua aplicação empírica demonstram que organizações sem fins lucrativos apresentam características particulares no tocante às decisões sobre estrutura de capital.

No âmbito de cooperativas, a estrutura de capital é um aspecto cujo aprofundamento está ainda para ser feito por meio de modelos teóricos e estudos empíricos. O fato concreto é que tais organizações, por apresentarem fortes limitações ao aporte de capital próprio, têm a tendência de apresentar uma estrutura de capital baseada no capital de terceiros. Esta característica não seria propriamente um aspecto negativo se os custos financeiros das cooperativas não fossem tão elevados.

Isso ocorre em razão da sua baixa flexibilidade em captar recursos próprios, da existência de ativos específicos, que perdem valor quando direcionados a outros usos ou usuários, conforme será discutido adiante, e da morosidade em efetuar adaptações na linha estratégica de seus projetos, dadas as limitações impostas por decisões em assembleia, além do fato de que essas sociedades apresentam maior risco ao agente financeiro por não estarem sujeitas à legislação de falência.

O ponto central que determina a baixa capacidade das cooperativas em levantar recursos próprios está certamente relacionado ao problema central de direitos de propriedade sobre o “resíduo” não transacionável e, o que é pior, não proporcional ao capital investido pelo cooperado, uma vez que a quota-parte não apresenta mercado secundário desenvolvido e as “sobras operacionais”, nos raros casos em que são distribuídas, repartem-se de acordo com a movimentação do cooperado em termos de compra/venda de produtos, ou seja, da sua operação.

Nesse contexto, podem-se notar os incentivos quase nulos para que o cooperado invista em mais quota-parte e, portanto, capitalize a cooperativa. Vale citar que somente o fato da inexistência de mercados de capitais eficientes para as quotas da cooperativa e a conseqüente má avaliação do capital próprio, aspecto que será discutido adiante, já acabam drenando as hipóteses básicas de Modigliani e Miller, tornando, portanto, relevante a decisão sobre a estrutura de capital de cooperativas.

Até mesmo no âmbito de capital de terceiros ou de contração de dívidas, as cooperativas apresentam problemas. Especialmente no Brasil, o insucesso passado de muitas cooperativas acabou sinalizando ao sistema financeiro que se trata de um cliente de alto risco de crédito, podendo aumentar o custo do empréstimo e/ou o nível de garantias e, no limite, restringir o fornecimento de recursos. Além disso, cooperativas não têm – tal como sociedades anônimas ou limitadas – uma legislação consolidada para casos de falência, que possa permitir ao credor acionar procedimentos legais para obter de volta seus recursos.

Por fim, além de ter que financiar a si própria, cooperativa tem que financiar muitas vezes o cooperado, para garantir a aquisição de uma determinada quantidade de produtos e/ou venda de insumos. Isso traz complicações adicionais para o equacionamento do nível de liquidez da cooperativa e da seleção de fontes de crédito adequadas e compatíveis com o nível de renda do cooperado.

### **Estratégias para a capitalização de cooperativas**

Diversas opções têm sido propostas para contornar tais problemas. A saída mais comum é limitar o financiamento de projetos com recursos próprios. Entretanto, esta pode não ser uma estratégia ótima porque poderá limitar o crescimento da cooperativa por meio de investimentos em projetos de maior escala ou, o que é ainda pior, induzir a cooperativa a investir em projetos de pequena escala, que podem não ser competitivos.

Há que se citar, entretanto, que a opção pelo não crescimento pode representar menores custos de controle e menores perdas residuais trazidas pelo problema agente-principal: uma baixa escala de operação tende a facilitar o processo de monitoramento por parte dos cooperados e propiciar maior alinhamento de interesses.

Por essa razão, é comum argumentar-se que o crescimento da cooperativa é uma das principais causas das distorções já discutidas anteriormente (COOK, 1995). Contudo, a pressão competitiva trazida por outras organizações pode significar séria ameaça à sobrevivência da cooperativa em uma perspectiva de longo prazo.

Os maiores desafios, entretanto, advêm justamente da necessidade de se encontrarem alternativas de obtenção de recursos próprios, que possibilitem o crescimento da cooperativa respeitados os seus princípios doutrinários fundamentais. Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) discutem como alguns modelos que têm sido buscados, como o de capital próprio, os fundos rotativos formados por participação dos associados, as alianças estratégicas com empresas não cooperativas, ainda não bastam como alternativas de capitalização, e ainda são discutidas possibilidades como a emissão de títulos e a abertura de capital, que, como consequência, podem levar à desmutualização das organizações cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 1996; COOK, 1994a).

Assim, pode-se adotar como estratégia a abertura de uma empresa de capital e não cooperativa, pois, dessa forma, o investimento direto em atividades, serviços ou ativos produtivos, a exemplo de uma nova indústria, poderia ser efetuado por meio de uma empresa não cooperativa com participação, até mesmo de terceiros como parceiros do novo negócio. Essa estratégia poderia conferir maior flexibili-

dade para o aporte de recursos financeiros, bem como facilitar o estabelecimento de alianças estratégicas com outras empresas.

A outra estratégia financeira possível é a emissão de títulos por parte das cooperativas. No Brasil, isso está previsto em nova legislação e foi indicado como estratégia necessária durante o XI e o XII Congressos Brasileiros de Cooperativismo: são os Certificados de Aporte de Capital. Assim a cooperativa poderia emitir títulos de forma a incrementar a sua capitalização. No sistema cooperativo poderia, até mesmo, haver uma participação do sistema de crédito cooperativo nessa estratégia, como operacionalização e como parte de garantias para as operações.

Há casos em que há a abertura direta de capital pela cooperativa. Assim, uma pequena parte das quotas-partes é transformada em ações ordinárias com direito a voto, de propriedade exclusiva de associados membros produtores rurais, e são lançadas ações preferenciais sem direito a voto, mas com direito a dividendos em mercado aberto, bolsa de valores. Esse modelo, apesar de eficiente para reduzir os custos de capital de terceiros e para prover a cooperativa de uma rápida capitalização pouco custosa, é delicado, pois os interesses dos investidores não membros podem colidir com os interesses dos membros produtores, e há o perigo de se avançar em direção à completa desmutualização da cooperativa, como ocorreu com a Saskatchewan Wheat Pool no Canadá.

Ainda há os contratos de participação quando um grupo de produtores que têm necessidades específicas se organiza de forma a investir em um projeto que beneficiará esse determinado grupo. Isso pode ocorrer em diversos setores, desde armazéns de café até pequenas plantas processadoras, o que já tem exemplos no Brasil. Mas esse investimento é coordenado e gerenciado pela cooperativa sem, no entanto, onerar o conjunto total de associados, mas garantindo participação no uso ou no resultado desse investimento de forma proporcional ao capital.

Algumas opções parecem ser particularmente interessantes para cooperativas, como os contratos de participação nas cooperativas altamente diversificadas, em que determinado investimento pode favorecer certo grupo de cooperados, mas deixar os restantes indiferentes ou até mesmo em pior estado, por exemplo, quando recursos financeiros escassos induzirem uma competição por diferentes projetos com efeitos distributivos assimétricos no quadro de cooperados, o que é uma situação bastante comum.

Para as cooperativas que detêm alta credibilidade no mercado e a nível financeiro, a possibilidade de abertura de capital é uma alternativa a ser apreciável. A emissão de títulos é outra alternativa que, quando regulamentada, pode oferecer uma nova possibilidade de captação de recursos para as cooperativas.

De toda forma, antes de se pensar em qualquer solução alternativa de financiamento é preciso avaliar os custos comparativos de cada modalidade. O processo

de abertura de capital demanda custos não desprezíveis relacionados à atração de novos investidores e também à perda de isenções fiscais. Do mesmo modo, a constituição de alianças estratégicas nem sempre é factível, devendo considerar quais tipos de resultados sinérgicos podem ser obtidos no processo, em particular o que a cooperativa tem a oferecer a eventuais parceiros.

Cooperativas agrícolas deveriam explorar especialmente as suas vantagens relacionadas ao contato direto com o produtor e uma possível maior capacidade de coordenação da cadeia de suprimentos, aspecto que pode ser interessante para empresas mais focadas em estágios de processamento e distribuição de produtos para consumidores finais.

### **DA ABERTURA DE CAPITAL À DESMUTUALIZAÇÃO: O CASO SASKATCHEWAN WHEAT POOL**

A Wheat Pool era uma das maiores cooperativas canadenses, atuando no mercado de grãos. Contava com aproximadamente 60 mil membros ativos e um faturamento da ordem de US\$ 1,5 bilhão.

Ainda como cooperativa, abriu o seu capital por meio de ações ordinárias, oferecidas aos seus cooperados, e ações preferenciais colocadas aos cooperados e ao público em geral. Apesar da grande preocupação em manter a identidade de empresa cooperativa, o caso gerou polêmica no meio cooperativista canadense e internacional. A abertura de capital por meio de ações preferenciais sem direito a voto encontra um obstáculo quase intransponível nas cooperativas fortemente enraizadas em princípios doutrinários.

Se as ações permitirem o direito de voto proporcional ao capital investido, ocorre uma mudança na alocação dos direitos de decisão da cooperativa, descharacterizando o princípio doutrinário de "um homem, um único voto". A estratégia da Wheat Pool no Canadá foi objetivar resultados financeiros suficientes para gerar credibilidade no mercado e possibilitar a abertura de seu capital, mantendo a estrutura de decisão intacta, na qual as ações ordinárias são transacionadas apenas para associados, mantendo-se a proporção de um voto para cada cooperado. Isso também permitiu que fossem pagos dividendos para as ações preferenciais, gerando incentivos para a entrada de investidores externos no processo.

A cooperativa decidiu-se por esse processo de abertura de sua estrutura de capital em 1991, com o objetivo de aliviar o custo de sua estrutura de capital fortemente enraizada em capital de terceiros. Em 1995, o plano de reestruturação da estrutura de capital foi iniciado e em 1996 foram colocados 305 milhões de dólares canadenses em ações para serem adquiridos inicialmente dentro da

cooperativa. Após, em 1996, foram negociados mais 153 milhões de dólares canadenses em ações de classe B na Bolsa de Valores de Toronto (*Toronto Stock Exchange*). As ações apresentaram uma rápida valorização e têm como garantia o pagamento mínimo de dividendos para os investidores, o que garantiu o seu sucesso. Em 1997, houve o primeiro pagamento de dividendos.

Essas decisões levaram a cooperativa a estabelecer um ambicioso plano de investimentos e crescimento. Outra vantagem é o monitoramento que o mercado estabelece quanto ao desempenho da cooperativa, incentivando ações e decisões que objetivem os resultados de negócios. Há, além da abertura do capital, uma série de alianças estratégicas de negócios e *joint ventures* formadas por meio de empresas não cooperativas, que auxiliam na condução eficiente de negócios em várias áreas, como o processamento, a distribuição, dentre outros. Essa estratégia, no entanto, colocou a cooperativa em uma situação delicada de conflitos de interesse entre os membros usuários e beneficiários diretos e os investidores proprietários de ações. Assim depois de um período a cooperativa assume a desmutualização e torna-se uma empresa não cooperativa de investidores, e os membros, nesse momento como clientes e investidores, perdem a dimensão de usuários. Resta analisar se essa estratégia garantirá no futuro o desenvolvimento e a distribuição de renda aos produtores rurais.

Conversão do Capital Social do associado membro da cooperativa transformado em *Share A* com direito a voto (ações ordinárias) e *Share B* sem direito a voto (ações preferenciais)

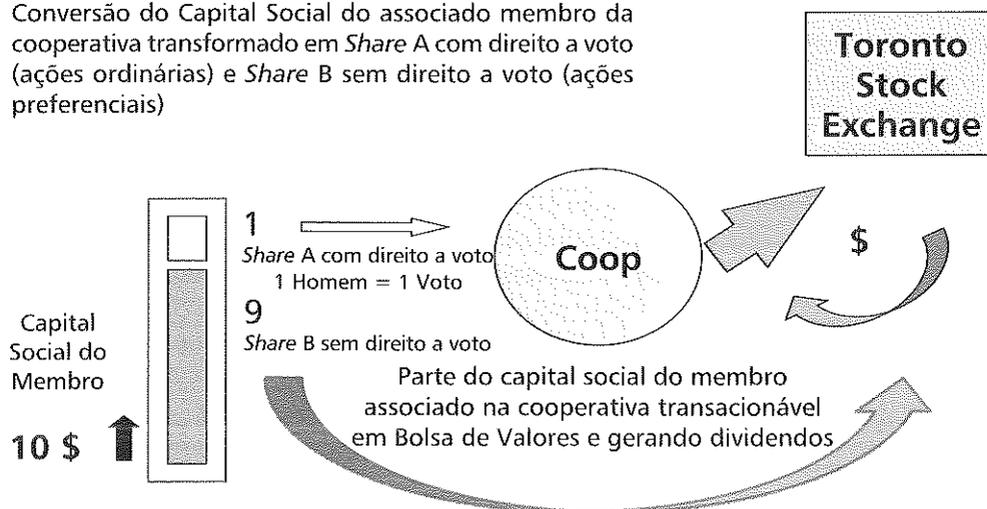


Figura 6.1 Ilustração do processo de abertura de capital da Saskatchewan Wheat Pool no Canadá.

## Decisões financeiras

Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) mostram que um aspecto fundamental para o balizamento de decisões de investimento é a determinação do custo marginal ponderado de capital (CMPC) da empresa, que permitirá descontar o fluxo de caixa esperado de um dado projeto e avaliará o seu valor presente líquido.

Considere-se que  $kt$  e  $kp$  representem respectivamente o custo marginal do capital de terceiros (dívidas) e próprio (patrimônio) e que  $t$  (sendo  $0 < t < 1$ ) represente a participação de dívidas na estrutura de capital.

Considerando que a decisão sobre a estrutura de capital ( $t$ ) é exógena, o CMPC será igual:

$$\text{CMPC} = tkt + (1-t)kp$$

No caso de cooperativas, do mesmo modo que em empresas com fins lucrativos, o cálculo do custo do capital de terceiros é uma tarefa relativamente fácil, bastando informar-se das diversas linhas de crédito disponíveis. A dificuldade reside em se definir o custo do capital próprio da cooperativa.

Como parte dos recursos deve ser retida em fundos indivisíveis, em função de exigência legal e estatutária, e não é prática comum em muitas cooperativas a distribuição de "sobras", acaba havendo uma sensação de que o capital próprio não tem custo ou tem custo muito baixo (REQUEJO, 1997).

Imaginando-se uma situação em que o custo marginal do capital próprio seja nulo, então o CMPC será igual a  $tkt$ . Portanto, quando e onde houver participação de capital próprio (ou seja,  $t < 1$ ), o CMPC será subestimado.

Nesse sentido, problemas diversos tais como a falta de monitoramento sobre os agentes da cooperativa e grupos de influência podem induzir a seleção de maus projetos. Por exemplo, determinado grupo de cooperados pode articular pressões políticas para a implantação de um determinado projeto que os favoreça, ainda que ocorra perda de bem-estar para o sistema como um todo. Vale citar que a perda de bem-estar será condicionada não apenas pela aceitação de um projeto que pode ser ineficiente, mas também pelos custos de influência incorridos pelo grupo de interesse.

Assumindo-se uma determinação endógena da estrutura de capital, o baixo custo do capital próprio deverá induzir um aumento na participação desta fonte de recursos, reduzindo  $t$  e tornando o CMPC ainda mais baixo. Obviamente, recursos próprios são restritos, não permitindo ser a única fonte de financiamento em projetos de maior escala. Ainda que o capital próprio possa ser o mais atraente, deverá ser cada vez mais escasso com o crescimento da cooperativa, o que é

agravado pelos problemas de governança decorrentes do aumento de tamanho e escala, que tende a aumentar ineficiências – por exemplo, dificuldades e custos de monitoramento – e, portanto, reduzir “sobras operacionais”.

Há, nesse contexto, um incentivo para a aceitação de maus projetos em cooperativas, pela falta de percepção do custo do seu capital patrimonial. Mesmo no caso de organizações sem fins lucrativos, a seleção de projetos com máximo valor presente líquido pode ser considerada como regra de decisão de investimentos pela simples necessidade de sobrevivência diante da competição com outras organizações, visem elas a lucros ou não (FAMA; JENSEN, 1985).<sup>2</sup>

Para contornar esse problema, torna-se necessário em primeiro lugar estabelecer critérios internos de determinação do custo do capital próprio ou, o que seria melhor, deixar que o mercado o faça, por meio do estímulo ao desenvolvimento de mercado secundário para quotas e definição de uma política adequada de distribuição de “sobras”.

A negociação de títulos de cooperativas em mercado secundário permitiria, adicionalmente, a mensuração adequada do seu real valor – assumindo-se um mercado de informações eficiente –, gerando incentivos mais fortes à busca de eficiência nas decisões de investimento e financiamento.<sup>3</sup>

Outra medida que deveria ser buscada é evitar a alocação de recursos para fundos indivisíveis, que tendem a tornar nulo o custo do capital próprio e estimular a aceitação de maus projetos. Essas ações podem contrariar princípios doutrinários do cooperativismo, porém devem ser consideradas sempre que houver a perspectiva de ganhos de eficiência econômica para o sistema.

Determinado ativo é específico quando ocorre perda de valor quando direcionado a usos ou usuários alternativos (WILLIAMSON, 1985): as quase-rendas geradas por tais ativos podem ser perdas quando da saída da cooperativa da atividade à qual os ativos foram direcionados. Cooperativas tendem particularmente a apresentar um nível elevado de especificidade locacional dos ativos, porque seus

---

<sup>2</sup> Fama e Jensen (1985) discutem particularmente o caso de organizações sem fins lucrativos que competem por doações, o que não é o caso de cooperativas, mas que acaba servindo como aproximação. Quando do desenho de novos projetos, cooperativas poderão reduzir os entraves associados ao uso de capital de terceiros (custos elevados de dificuldades financeiras) se apresentarem razoável montante de capital próprio, o que é conseguido por meio da seleção dos projetos que gerem o máximo de “sobras”, muito embora eles possam eventualmente apresentar valor presente líquido negativo para organizações de capital aberto pelo fato de o CMPC tender a ser subestimado em cooperativas.

<sup>3</sup> O fato de cooperativas serem organizações sem fins lucrativos, mas de fins econômicos, não é um impeditivo *per se* para a constituição de um mercado secundário em bolsa de valores, mas há a necessidade de se ajustarem a legislação e o marco regulatório.

investimentos normalmente são direcionados a determinado grupo de cooperados definidos regionalmente.<sup>4</sup>

Quando deparar com investimentos específicos, a cooperativa deve analisar cuidadosamente os riscos aos quais se expõe se porventura surgirem distúrbios que possam pôr em risco a competitividade do projeto.

A falta de incentivos por parte dos cooperados em almejamem o máximo valor dos projetos da cooperativa pode induzi-los à troca de atividade sempre que tal ação resultar em ganhos para os mesmos (trata-se de um típico problema de “quebra contratual” gerado por ação oportunista, conforme discutido por Zylbersztajn, 1996).

Por exemplo, a cooperativa pode receber pressões iniciais para a constituição de uma planta de processamento de frutas para garantir o escoamento da produção de determinado grupo de cooperados; porém, se os produtores perceberem, depois de certo tempo, que a produção de frutas é antieconômica, não hesitarão em cessar o processo produtivo. Nesse caso, a planta industrial certamente perderá valor por se localizar em uma região com baixa oferta de matéria-prima.

Tais considerações têm particular relevância para a análise da diversificação de cooperativas. Estudos como os de Trechter (1996) e de Katz (1997) não encontraram propriamente uma relação inversa significativa entre o desempenho da cooperativa e o nível de diversificação, porém nenhuma consideração é feita com respeito ao nível de especificidade dos ativos envolvidos.

A diversificação será tão mais crítica quanto maior o nível de ativos específicos envolvidos, destacando-se também neste caso os investimentos em *expertise* (capital humano) em negócios que requeiram capacitações muito além das atualmente possuídas pela cooperativa.

A especificidade dos ativos também tem influência sobre decisões de estrutura de capital. Conforme discutido por Williamson (1988), investimentos específicos passam a demandar maior participação de fontes de recursos que garantam maior controle e maior poder de adaptabilidade a distúrbios diversos – por exemplo, uma situação de mercado adversa.

É o caso dos recursos próprios, uma vez que dívidas são muito pouco adaptáveis e “tolerantes” a tais distúrbios, porque os credores irão demandar um retorno certo, de acordo com as cláusulas contratuais preestabelecidas. Mais do que fontes alternativas de financiamento, Williamson (1988) considera recursos de terceiros e

---

<sup>4</sup> Outros tipos de especificidade de ativos que podem ser citados são: física – determinado atributo de qualidade requerido; temporal – perecibilidade de produtos; humana; e dedicada – uma planta ou um processo produtivo constituído para um ou um grupo particular de clientes (WILLIAMSON, 1985).

próprios como formas de governança distintas, sendo que os últimos apresentariam menor custo de governança para uma situação de especificidade elevada de ativos.

A governança financeira pode se dar por meio de uma estrutura na qual predomina o capital de terceiros, como nas captações no mercado financeiro por intermédio de instituições financeiras, internamente à firma, mediante captação de capital de investidores que passam a ser sócios do empreendimento. O tipo eficiente de governança dependeria do grau de especificidade de ativos.

Desafios têm sido impostos pela busca de alternativas à obtenção de recursos próprios e pela redução dos entraves à captação de capital de terceiros (dívidas), bem como pela necessidade de definição de critérios rigorosos de rejeição ou seleção de projetos, com ênfase na avaliação do custo do capital próprio, a fim de evitar os incentivos à seleção de maus investimentos.

A questão-chave é aumentar o grau de incentivos organizacionais, por meio de definição e troca mais eficiente dos direitos de propriedade sobre “resíduos”, muito embora existam limitações impostas pelos princípios doutrinários do cooperativismo.

Torna-se preciso também avaliar os riscos gerados por ativos específicos investidos pela cooperativa associados à possibilidade de ações oportunistas por parte dos cooperados, a fim de embasar a seleção de projetos, o nível de diversificação e até mesmo as decisões de estrutura de capital.

Sem dúvida, as experiências recentes de abertura de capital, remodelagem dos padrões internos de governança, constituição de alianças entre cooperativas e outras organizações, tanto no Brasil quanto no exterior, constituem-se em oportunidade ímpar para investigações de cunho empírico. Tais estudos podem ser realizados por meio de casos, a fim de obter detalhes e *insights* acerca do tema, e por pesquisas de cunho mais quantitativo, com amostras maiores e maior poder de generalização dos resultados.

Fato é que se pode concluir a necessidade de modificação na estrutura de capital das empresas agropecuárias cooperativas, adequando estas a uma realidade em que os custos financeiros sejam menos elevados e, portanto, haja ganhos de eficiência.

A estrutura e o custo do capital em empresas que não objetivem o lucro e resultados financeiros é um tema amplo que merece a devida consideração acadêmica, uma vez que são limitantes para o desempenho satisfatório dessas firmas em um ambiente de acirrada competição econômica.

O que parece ser nítido é que é necessária, em determinado momento da empresa cooperativa, uma nova estrutura de capital, baseada em alicerces diferentes, inclusive quanto à remuneração do capital.

Desse modo, é possível argumentar que existe um limite no qual a transformação na estrutura de capital seja necessária, mas também é nítido que esse limite é de difícil percepção pelas empresas, principalmente devido às inúmeras variáveis envolvidas nos determinantes da eficiência econômica de uma organização como as cooperativas.

Não obstante as teorias apresentadas, muitos fatores importantes, como mercado, marca, posicionamento, ganhos de escala ou tamanho, concorrentes, dentre vários outros, podem fazer com que empresas que não sejam eficientes sob o ponto de vista de sua estrutura de capital e de sua arquitetura organizacional tenham algum sucesso de mercado.

Esse fato pode, até mesmo, encobrir ineficiências alocacionais, advindas da estrutura de capital ou da arquitetura da organização, que sejam compensadas por ganhos extras em outras variáveis, como tamanho e escala. Como exemplo, a cooperativa cresce e ganha em economia de tamanho e escala mais do que perde em não economia quanto à governança financeira do empreendimento até determinado momento, quando os ganhos marginais são menores que as perdas marginais.

Mas os custos da forma de governança na arquitetura empresarial e na financeira, em particular para as cooperativas, podem fazer com que venham à tona essas questões, como foi visto nos estudos de caso.

É conveniente lembrar, ainda, que nada impede que a empresa mantenha uma mesma forma de governança, incorrendo, inclusive, em maiores custos de transação que, neste caso, poderiam estar sendo compensados por outras economias internas ou externas à empresa.

Se esse limite é perceptível para as empresas, frente a outros custos e estratégias, elas buscam uma nova estrutura de capital somente quando os custos para estabelecê-las forem menores que o aumento dos custos de governança financeira nessas empresas.

Tem-se outro fator importante: há um custo de transação na busca e no estabelecimento de nova estrutura financeira, e esse custo também deve ser considerado. Essa categoria de custos, importante em situações práticas, deve ser obrigatoriamente considerada ao lado dos custos, inerentes ao Brasil, de uma nova estrutura de capital, como impostos e taxas.

O que também é nítido é que, quando a cooperativa é uma empresa pequena, cada uma das quotas-partes que constituem seu capital próprio inicial tem um custo de oportunidade muito menor do que se o montante de capital fosse aplicado por um único agente econômico. Portanto, tem custos menores, ou seja, esses custos são subdivididos em pequenas partes entre os componentes da cooperativa.

Se a empresa apresentasse um processo de crescimento em que essa característica se perpetuasse, provavelmente também os seus custos de governança financeira continuariam sendo menores.

Mas, exatamente pela restrição do capital e pelo incremento da especificidade de ativos, essa característica dificilmente é perpetuada, sendo necessário buscar meios para diluir os custos de governança financeira, que serão, em essência, uma nova repartição de custos e riscos em pequenas partes pela abertura de capital. O processo de abertura de capital em mercados financeiros e a busca de novos parceiros fazem parte dessa estratégia.

Outro aspecto a ser considerado como sinalizador de um limite para a adoção dessas novas estratégias são as relações de agenciamento entre um *board* como agente e os associados como principais dessa relação contratual. A questão dos custos de monitoramento nessas relações é o ponto fundamental de discussão. Como colocado anteriormente, há um custo marginal de transação quanto ao monitoramento, que serve de sinalizador nesta situação.

Por um lado, deve-se estabelecer a necessidade da profissionalização do quadro de direção da cooperativa e devem existir incentivos para que esses profissionais possam cumprir com os desejos dos associados, com as metas de eficiência econômica do planejamento estratégico da empresa e, ainda, com o objetivo do bem-estar dos cooperados.

A presença desse *board* profissionalizado acresce a confiabilidade da empresa no mercado financeiro e facilita um possível processo de abertura de capital.

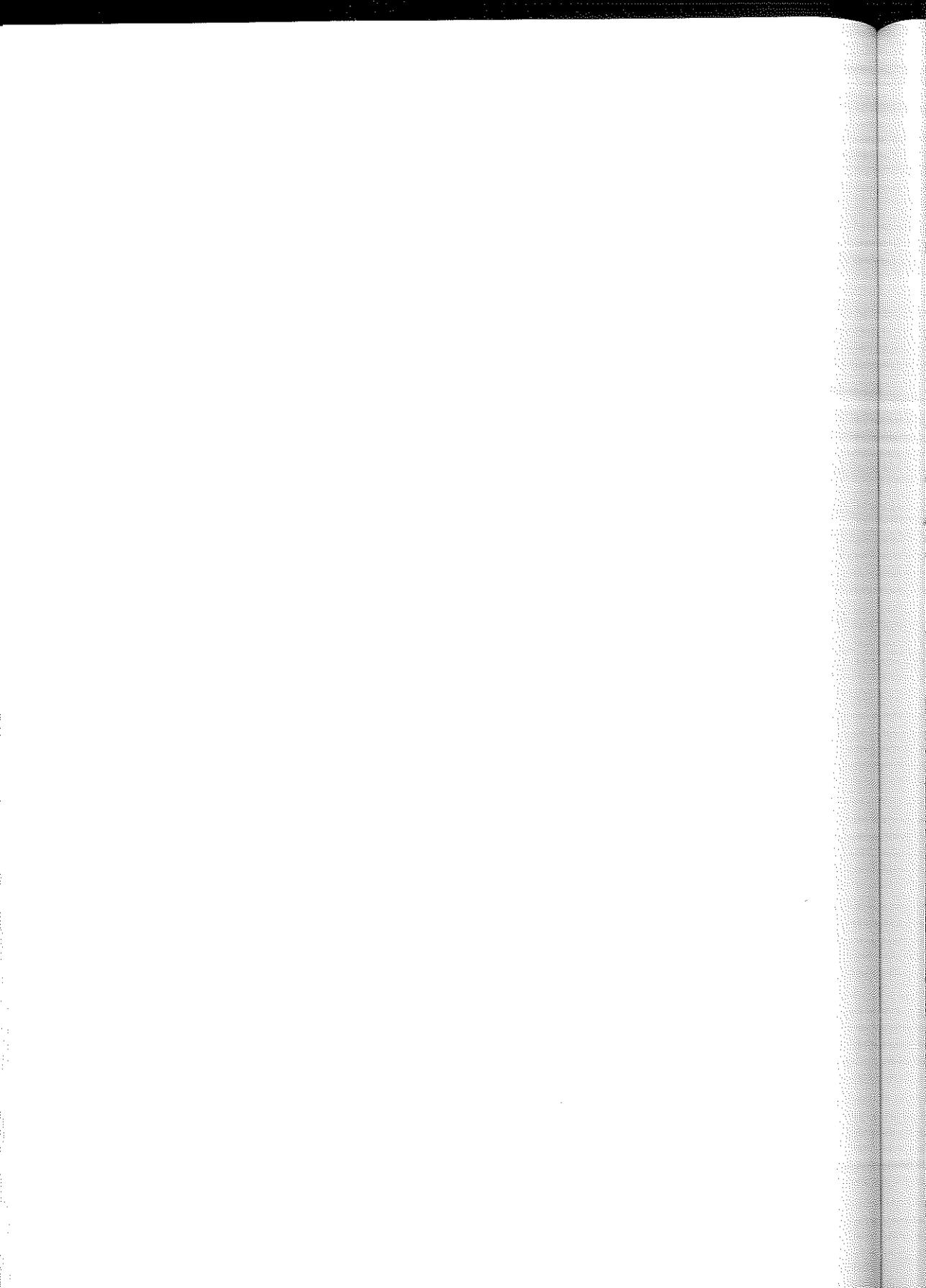
Mas também, como foi discutido no texto, há a necessidade de monitorar relações e reduzir atitudes oportunistas que possam acrescer os custos pelos benefícios não pecuniários do quadro dirigente. Há custos de agenciamento e monitoramento, na cooperativa e nas empresas de capital aberto, que devem ser minimizados frente aos benefícios alcançados com profissionalização ou abertura de capital.

Com essa discussão, agrega-se outra importante categoria de custos ao considerar aqueles relacionados ao estabelecimento de estratégias de abertura de capital.

Portanto, a equação a ser considerada é aquela em que há:

- a) crescimento mais que proporcional dos custos de governança financeira, sendo que estes devem ser minimizados; e
- b) necessidade de profissionalização do *board* – nessa situação, encontram-se custos de *agency*, como o de monitoramento, que também devem ser minimizados.

A decisão de mudança na estrutura do capital, diretamente ou por meio do estabelecimento de alianças estratégicas, é resultado de dois processos de percepção de custos: governança financeira e *agency*. Nesse processo, foram minimizados os custos de transação por meio de uma nova forma de governança financeira, mas também houve minimização dos custos de *agency*.



## Parte III

---

# **Cooperativas e arquitetura organizacional**

## Um estudo comparativo de governança de cooperativas agrícolas no Brasil e nos Estados Unidos<sup>1</sup>

---

A fim de analisar e comparar a governança cooperativa no Brasil e nos Estados Unidos, é necessário compreender a organização cooperativa. Nessas organizações, o membro tem os direitos de decisão e os direitos de controle, segundo o princípio de que o membro é o usuário, é o proprietário e é o investidor em uma organização cooperativa. Segundo Cobia (1989), a cooperativa pode ser definida como aquela organização que é de propriedade de seu associado, é gerenciada por ele, e é esse associado quem recebe os benefícios gerados.

As cooperativas no Brasil apresentam relações contratuais com maior grau de informalidade. Com frequência, não existe separação entre propriedade e gestão ou um gestor profissional contratado com funções de *chief executive officer* – CEO. Não são frequentes no Brasil programas de reembolso do capital social aplicado na cooperativa, e a empresa cooperativa tem um foco frequentemente mais intenso no quadro interno de associados, bem como no bem-estar dos seus membros.

Por outro lado, as cooperativas dos EUA geralmente têm um gestor contratado com as funções de CEO e a cooperativa tem maior grau de separação entre a propriedade e a gestão; também há programas de resgate de capital, segundo Cobia (1989), e nos últimos anos está-se orientando para maior relação formal

---

<sup>1</sup> O autor agradece especialmente as contribuições do Prof. Mike Cook, na preparação das tabelas, e do Prof. Fabio Chaddad, bem como a todos os professores da Universidade de Missouri que puderam contribuir nas discussões, mas indica que o seu entendimento é exclusivamente uma responsabilidade do autor.

de contratos e novas formas capazes de resolver os direitos de propriedade vagamente definidos – VDPR (COOK, 1995).

Podemos perguntar: por que existem essas diferenças nas estruturas de governança, de formalização de relações de contrato, e de definições nos direitos de propriedade, entre o Brasil e os EUA, apesar dessa ser a mesma forma geral organizacional, uma cooperativa?

Para responder a esta pergunta, outra pergunta pode ser feita. Essas diferenças existem por causa do ambiente institucional e lei e/ou devido à forma como a sociedade compreende os direitos de propriedade, ou seja, uma percepção cultural de direitos? Ou, finalmente, isso é apenas um estágio diferente de desenvolvimento organizacional ou de seu ciclo de vida?

Inicialmente, este capítulo descreve uma breve história do cooperativismo nos EUA e no Brasil para se entender à estrutura de governança em organizações cooperativas agrícolas no dois países, e depois categoriza as características do ambiente institucional para ambos os países. Finalmente, uma comparação entre as lógicas de governança cooperativa nos dois países pode ser discutida.

### Dependência histórica

Na lógica organizacional, a dependência do passado pode ser entendida como “quando o desenvolvimento histórico de um sistema tem o efeito de gerar fatos que limitam conjuntos de escolhas subsequentes” (FURUBOTN; RICHTER, 2000, p.491).

A cooperação nos EUA começou no início de 1620 com a mutualidade peregrina: “esta tendência dos americanos para trabalhar em conjunto sobre problemas comuns impressiona muito aos primeiros visitantes estrangeiros” (KNAPP, 1969, p.6). A primeira cooperativa formal de produtores rurais nos EUA foi formada em 1810 com produtos lácteos (COBIA, 1989). Em 1820, agricultores de Ohio se associam com o propósito de enviar seu produto para o mercado em Montreal. Mais tarde, em 1822, os agricultores do sudeste da Pensilvânia tentaram remediar as condições de comercialização insatisfatória por meio de um experimento ousado de cooperação.

Em 1825-1828, ocorreu a importante experiência de Owen com o New Harmony, colônia de cooperação em Indiana, “para demonstrar a teoria de que os homens pudessem formar uma sociedade sobre os princípios de cooperação” (KNAPP, 1969, p.15). Neste caso, o membro não tinha responsabilidade pecuniária e trabalhava sob a direção de um comitê. O sistema operava com crédito e débito em bens fornecidos no interior da colônia, mas não havia a possibilidade de obtê-los em dinheiro. A experiência comunitária era pura, cada membro se

encarregava do trabalho de acordo com sua habilidade e recebia bens de acordo com suas necessidades. Em 1828, Owen reconheceu que New Harmony foi uma experiência fracassada.

Mais tarde, em 1842-1850, foram encontrados tipos de cooperação chamados Falanstério de Fourier, uma experiência menos idealista do que a de Owen, que forneceu recompensa para o trabalho e pagamentos de juros para o capital investido na organização. Essa experiência foi importante e havia cerca de 33 falanstérios diferentes nos EUA. Neste tipo de organização, a questão do capital na organização cooperativa foi discutida e havia remuneração para o capital investido, para o trabalho e para o esforço e a *expertise* de cada um, o que é uma característica importante de incentivo do capital social na cooperativa.

Mas essa experiência também não durou muito, e os membros de uma falange de Wisconsin declararam: “Temos agora a firme opinião de que nenhum dividendo deve ser autorizado a capital [...] Fraternidade e a usura não podem coexistir” (KNAPP, 1969, p.19). Esta declaração mostra as discussões sobre a função de capital dentro das organizações e os conflitos entre a ética protestante e a católica. Os membros se referem a “usura” e “fraternidade”, ambos os termos correlacionados com o pensamento utópico e da ética católica (WEBER, 2002).

Em 1859, o livro sobre a experiência Holyoake em Rochdale, na Inglaterra, foi publicado nos Estados Unidos. Embora a experiência de Rochdale tenha ocorrido em 1844, não há evidências de que ela tivesse qualquer influência significativa sobre o pensamento cooperativista americano antes de cerca de 1859 (KNAPP, 1969).

Há uma observação importante aqui: a cooperação é um movimento antigo e as organizações cooperativas nos Estados Unidos originaram-se não somente a partir da experiência de Rochdale, mas também com as experiências dos outros e as ideias de cooperação de Fourier, que inicia o debate sobre a função do capital em cooperativas.

Em 1866, cooperativas são reconhecidas pelo First National Labor Congress e os princípios de Rochdale são estabelecidos. Mas a cooperação era entendida como um negócio. Em 1881, Charles Barnard escreveu: “a cooperação tem sido muitas vezes confundida com o socialismo, o comunismo e outras fantasias viciosas [...] isso simplesmente significa negócios” (KNAPP, 1969, p. 39).

Em 1895, o plano de Rochdale de cooperativas, incluindo as ideias de um conselho eleito pelos membros, cada membro um voto, ações restritas a membros, a taxa de capital de interesse limitado e distribuição de lucros de acordo com patrocínio, foi promovido na América. Neste período, Rochdale foi considerada a maior contribuição para o sistema.

De acordo com Nourse (1928), em 1893, a Pachappa Orange Growers Association apresentou um contrato entre a organização cooperativa e os seus membros com “cláusula de manutenção” e “cláusula penal”. Em outras palavras, no início de 1893 o contrato designava o prazo de entrega de frutas e, se as frutas não eram entregues, a cooperativa as escolhia, embalava e comercializava em detrimento dos produtores membros. As mesmas ferramentas contratuais introduziram a cláusula que prevê indenização no caso de frutas entregues fora da associação.

Esses procedimentos contratuais melhoram a “lealdade” do membro da organização cooperativa, mas também colocam uma dimensão econômica, em cooperação e uma dimensão empresarial a um membro produtor. Neste caso, também é possível observar que os contratos apareceram nos EUA em 1800 com a intenção de melhorar as relações formais e contratos em cooperativas.

Em 1922, a Lei Capper-Volstead esclareceu o tratamento da lei antitruste para as cooperativas de agricultores, permitindo a fazendeiros agir em conjunto com associações para processar e comercializar os seus produtos coletivamente (COBIA, 1989). Este é um reconhecimento oficial da cooperativa como uma organização econômica diferente.

Nos EUA a lei reconhece organizações cooperativas pelos princípios gerais e flexíveis de organizações de propriedade de membros, orientadas pelos membros, e em benefício da melhoria dos seus membros. Todas as organizações com estes princípios poderiam ser consideradas cooperativas. Após 1920, com ideias de Sapiro e de Nourse, as cooperativas agrícolas desenvolveram um campo de negócios forte, e durante esse tempo as maiores cooperativas agrícolas da América foram formadas (COBIA, 1989).

Nesse período, entendem-se: (a) a cooperativa como um meio de negócio; (b) a restituição do capital social e resgates de quotas de participação como um direito individual e dimensão financeira do membro; (c) contratos formais para garantir o negócio organização cooperativa e para melhorar a lealdade do membro; e (d) considerações sobre capital.

No Brasil, a história é completamente diferente. Em 1610, houve um estado cooperativista no Sul do Brasil e norte da Argentina chamado “Reduções Jesuíticas”, uma colônia integral em bases de cooperação orientada pela Igreja Católica, em que o bem-estar da família e do trabalho coletivo era mais importante que o objetivo econômico.

Em 1847, houve outra experiência isolada no Estado do Paraná, uma colônia coletiva influenciada pelas ideias de Fourier chamada de “Colônia Tereza Cristina”, e em 1890 os anarquistas italianos formaram o experimento chamado de “Colônia Cecília” no Estado do Paraná. Ambas tinham objetivos utópicos. Esses experimentos foram ações isoladas e não influenciaram o movimento cooperativista no Brasil.

Enquanto as cooperativas dos EUA têm leis estaduais já em 1865 e contratos formais em 1893, as cooperativas no Brasil com bases produtivas se formam a partir de 1900 com as cooperativas de crédito, que chegam ao Brasil com imigrantes alemães em 1902 – com o sistema Raiffeisen –, e mais tarde cooperativas agrícolas de produtores formadas em 1907 no Estado de Minas Gerais por imigrantes italianos.

Cooperativas agrícolas foram formadas em grande número nas décadas de 1960 a 1980 em função de uma política governamental auxiliada pelo programa de extensão rural oficial. Na década de 1960, o Instituto Brasileiro do Café deu incentivos à cooperativas de produtores de café, e cooperativas agrícolas foram organizadas no Estado do Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Sul do Brasil.

O movimento cooperativista brasileiro é, em comparação com os EUA e Europa, um novo movimento. A lei foi inspirada e influenciada pelos princípios de Rochdale. Os princípios de um membro, um voto, o controle democrático pelos membros, a distribuição de resultados em proporção à participação econômica e proibição de comercialização em mercados das quotas ou ferramentas de marketing financeiro são explícitos na lei.

Cooperativas agrícolas no Brasil apresentam uma dependência histórica muito próxima aos princípios de Rochdale, com o objetivo de oferecer bem-estar e serviços para os produtores e não distribuição de resultados em dinheiro, e assim há um histórico de não consideração do capital como um fator econômico na cooperativa.

Em cooperativas agrícolas brasileiras também não é possível encontrar uma referência histórica às relações de contrato formal entre os membros e cooperativas. As relações em cooperativas apresentam as bases dos contratos relacionais e da ética católica da “fraternidade”.

## **Descrindo a cultura e as instituições**

A organização ocorre de forma a propiciar oportunidades em um ambiente particular institucional (NORTH, 1990), mas os procedimentos de tomada de decisão dependem do nível individual, no caso das cooperativas, de seus gestores e associados, e isso é também importante para o comportamento organizacional e a definição de estratégias (HOFSTEDE, 2001).

Em cooperativas, uma organização coletiva, o grau de interação entre os agentes econômicos e a atribuição de direitos de propriedade é importante e pode determinar a estrutura organizacional e a probabilidade de sucesso econômico. Todas essas características podem ocorrer devido à cultura e instituições.

Hofstede (2001) discute o individualismo e coletivismo nas sociedades. Quando os valores coletivistas prevalecem, há envolvimento e uma dependência

mais emocional por parte dos membros de uma organização. Portanto, o *design* organizações pode ser explicado de acordo com a intensidade de relação das características da sociedade, mais individualista ou mais coletivista.

Assim, as organizações como entidades que resultam de uma simpatia mútua são característica de sociedades mais coletivistas. Por outro lado, as organizações que acabam por ser os meios para um objetivo específico – como uma meta econômica – são características de uma sociedade mais individualista.

Em sociedades onde o individualismo prevalece, há mais envolvimento calculista e auto-orientação nas organizações; já em sociedades mais coletivistas há, por outro lado, maior orientação coletiva e para dentro da organização. O nível de individualismo ou coletivismo pode afetar o tipo de pessoas, e influenciará as organizações.

**Tabela 7.1** Características das organizações em sociedades mais individualistas e coletivistas baseadas em Hofstede (2001).

<b>Tipo</b>	<b>Individualista</b>	<b>Coletivista</b>
<b>Conceitos</b>	Organizações têm fins específicos de ganhar dinheiro e fazer negócios	Organizações formadas de simpatia mútua promovendo o bem-estar econômico
<b>Orientação</b>	Orientada ao indivíduo	Orientada à coletividade
<b>Envolvimento</b>	Envolvimento calculado dos membros	Envolvimento moral e emocional dos membros
<b>Comunicação</b>	Contratos formais explícitos	Relações informais não escritas mas evidentes para cada um
<b>Tipo de influência</b>	Preocupação com o exterior, com os mercados	Preocupação local com foco interno da organização com os membros

Também é possível classificar dois tipos diferentes de pessoas que provavelmente têm mais influência em diferentes organizações. Hofstede (2001) argumenta que o tipo de pessoa definido como “local” é fundamentalmente preocupado com os problemas internos da organização e tem forte influência em uma sociedade coletivista. Por outro lado, o tipo de pessoa definido como “cosmopolita” tem um conjunto muito pequeno de relações dentro das organizações, tendo mais influência sobre as sociedades individualistas e mostrando uma preocupação com os aspectos de fora da organização, como os mercados e os negócios.

O mesmo autor explica que uma pesquisa feita em uma mesma empresa – a IBM – apresenta situações diferentes entre os EUA e o Brasil. Os Estados Unidos são os primeiros no *ranking* para o valor do individualismo – índice para 50 países e três regiões. O Brasil está em uma posição intermediária no mesmo *ranking* – posição 26. Assim, o individualismo nos EUA e o maior coletivismo no Brasil poderiam influenciar as instituições e a arquitetura contratual em que as organizações são construídas.

Outro debate importante é sobre a ética nos procedimentos de economia e organizações, como um conjunto de fatores que têm influência em instituições e organizações. Weber (2002) argumenta que a ética protestante é a responsável pelo desenvolvimento capitalista ou o “espírito do capitalismo”. O sistema capitalista está envolvido na organização racional do trabalho livre.

Por outro lado, a ética católica apresenta o trabalho como uma tarefa necessária, mas não mais importante que a família, amigos e lazer. Mercados e negócios são percebidos com cuidado, por causa da exploração de pessoas para aumentar o ganho econômico. A competição capitalista é contrária à ética católica de fraternidade e solidariedade do grupo.

Weber (2002) também explica que o *ethos* do comportamento capitalista é a configuração de valores para ver o trabalho como um fim em si mesmo, a ser realizada a racionalidade, para ganhar dinheiro, e ele vê a riqueza material como uma manifestação de competência na visão da religião. Nesta ética, o direito individual é a manifestação de bom comportamento, moral e sucesso.

No caso dos EUA, podemos esperar que as organizações com base no comportamento individualista tenham percepção clara da propriedade e objetivo de mercado. Por outro lado, no Brasil, podemos esperar encontrar organizações com base em um comportamento coletivista, com percepção menor de propriedade individual e um objetivo interno nos membros de forma a melhorar a função coletiva. Para analisar esses pressupostos, é importante compreender as instituições.

### **Direitos de propriedade: uma comparação das características de governança**

Direitos de propriedade podem ser entendidos de acordo com os princípios da propriedade privada. De acordo com a liberdade de contratos, esses direitos são incluem o direito de usar, transferir, modificar ou dar renda dos ativos determinados (FURUBOTN; RICHTER, 2000)

A abordagem de direitos de propriedade é uma ferramenta fundamental para compreender a organização de cooperação em agricultura. Cook e Iliopoulos (1998) apontam que a propriedade tem até agora se concentrado em dois conceitos distintos: o *residual claim* e os direitos residuais ao controle. Direitos de

propriedade nas cooperativas são restritos aos membros; o membro tem direito ao retorno residual que é pessoal e intransmissível, os benefícios são distribuídos aos membros proporcionalmente às atividades desses com a cooperativa. Essas características resultam em uma estrutura de direitos de propriedade vagamente definidos (VDPR), segundo o mesmo autor.

Cook (1995) define cinco problemas de VDPR: (a) o problema do *free rider*, quando os ganhos de cooperativa podem ser acessados de modo livre por terceiros; (b) o problema do horizonte, quando os resultados – *residual claims* – não têm a mesma extensão de vida econômica do ativo; (c) portfólio, quando o investimento não reflete a mesma preferência do membro; (d) o problema de controle; e (e) o problema dos custos de influência, que ocorrem devido à influência na distribuição da riqueza entre os membros.

Cook e Iliopoulos (1998) consideram os problemas de direitos de propriedade em cooperativas tradicionais nos EUA devido às características de adesão livre de novos associados; devido ao capital de risco gerado por meio de resultados retidos e apropriado por toda a organização; e devido aos direitos de propriedade que não podem ser transferíveis e portanto não apresentam liquidez. Todas estas três características fundamentais são devidas aos princípios de Rochdale e às mesmas características das cooperativas agrícolas tradicionais brasileiras.

## Propriedade e gestão

A primeira e mais importante diferença entre os dois sistemas de governança é a separação entre propriedade e gestão. No Brasil, o presidente-membro é frequentemente o CEO da cooperativa, principal agente das mesmas relações contratuais, acumula na maioria das vezes a presidência do conselho, a presidência da organização, e é o principal diretor executivo (BIALOSKORSKI NETO, 2001c)

Essa particularidade tem algumas características interessantes, isso porque o presidente-membro e CEO entende muito bem quais são os diferentes tipos de serviços ou de bem-estar que os cooperados precisam. Mas também é ruim, porque o presidente-membro e CEO pode tomar decisões em benefício próprio ou de seu grupo de sustentação. Por outro lado, frequentemente o presidente-membro e CEO, um produtor rural com características de aversão ao risco, não arriscaria tentar uma forma de gestão menos conservadora e novas estratégias de negócios.

Essa situação pode estar associada com a característica de leis brasileiras que colocam a responsabilidade financeira e suas garantias inteiramente como responsabilidade dos membros do conselho e o presidente da cooperativa, neste caso o presidente e os diretores, não têm incentivos para transferir o poder de decisão para um gestor profissional; em outras palavras, o membro do conselho da coo-

perativa não tem incentivo para manter a situação em que esse deve oferecer a garantia financeira – o presidente –, mas uma outra pessoa – o gestor profissional – tem o direito independente de gastar os recursos financeiros, sem as responsabilidades financeiras de garantias.

Nos EUA, há um nível maior de separação entre propriedade e gestão. Isso é bom porque o gestor profissional é alguém preparado para assumir riscos em mercados, mas pode ser ruim porque ele pode não compreender que tipo de procedimentos o produtor rural precisa para aumentar seu bem-estar. Esta situação pode criar e promover problemas de agência. Por outro lado, esta situação poderia ter menos importância se a cooperativa tivesse contratos, o objetivo econômico de obter renda e concentrar as políticas frequentes de distribuição de resultados ao capital investido.

### **Dimensão benefícios: propriedade e uso**

No Brasil, apenas uma grande cooperativa agrícola tem frequentemente uma política de distribuição de sobras. As cooperativas não dão atenção especial aos programas de resgate do capital investido. O membro se concentra em serviços ou vantagens imediatas distribuídas nos melhores preços pagos ao produtor pelas *commodities*, nos melhores preços pagos pelo produtor para os insumos, nas melhores condições de crédito, na assistência técnica sem custo, ou serviços como análises químicas do solo e recomendações.

Frequentemente o membro não espera resgatar o seu capital social ou remuneração de seu capital porque a função-objetivo das cooperativas é maximizar no tempo os preços, serviços e outros benefícios, o que é entendido como melhor que uma possível distribuição de resultados futuros. Isso ocorre pois o membro pode não confiar que existam resultados no futuro ou que existirá alguma distribuição. A organização cooperativa assume, no Brasil, a definição dos direitos “comuns”, sem uma clara definição de direitos “privados” de propriedade, e assim o membro tem uma intensa percepção da dimensão de “uso” na cooperativa.

Nos EUA, cooperativas tradicionais, a maioria das organizações cooperativas, têm algumas semelhanças com as cooperativas tradicionais brasileiras. Mas existem diferenças e várias tendências organizacionais alternativas, com o objetivo de uma organização mais intensa em mercados, como a presença de alianças estratégicas e estratégia de negócios entre cooperativas e empresas – *investor oriented firms* (IOF). As organizações cooperativas, nos EUA, assumem uma forma mais intensa de propriedade “privada” e, conseqüentemente, melhoram a dimensão do membro com uma preocupação não só pelo “uso”, mas também pelo “proprietário” (BIALOSKORSKI NETO; CHADDAD, 2005).

## Percepção e definição de direitos de propriedade

As cooperativas no Brasil tendem a aumentar a dimensão “de usuário” do membro como uma estratégia; como o membro não espera distribuição de sobras, remuneração sobre o capital social, a cooperativa como estratégia tenta fidelizar o associado por meio de prestação de serviços gratuitos, e o consequente sentido dos direitos é o de direitos “comuns”. A característica coletivista não incentiva as relações contratuais formais, o que poderia ser um constrangimento para o associado e a cooperativa, e por essa razão os acordos e entendimentos são em sua maioria relacionais e informais (BIALOSKORSKI NETO; CHADDAD, 2005).

Esse arranjo contratual, baseado mais nos contratos relacionais informais, não permite a percepção e definição de direitos de propriedade privados. O membro procura a organização cooperativa por “uso” de seus benefícios e não procurando rentabilidade na organização. No Brasil, uma sociedade coletivista, a organização cooperativa é como um “bem público” com o sentido de “comum”.

Nos EUA é diferente. Bialoshorski Neto e Chaddad (2005) indicam que em determinadas cooperativas o membro pode perceber os seus direitos de “propriedade” e de forma mais intensa os direitos sobre o rendimento da organização cooperativa. Nesta situação, os programas de resgate de capital são fundamentais para melhorar a dimensão econômica entre os membros e a organização.

O objetivo econômico da cooperativa move a organização na direção das relações formais e contratuais, em casos nos quais existem condições para estabelecer relações formais, e nesta situação, apesar do problema da incompletude contratual, os contratos são mais adaptados para mitigar o problema VDPR, como na Nova Geração de Cooperativas – NGC (COOK, 1995).

O membro, na organização cooperativa, tem a dimensão de usuário, de proprietário, além da de investidor. A empresa cooperativa apresenta a lógica de organização “privada”. Estas características, em uma sociedade individualista, promovem uma situação melhor dos direitos de propriedade em comparação com as sociedades mais coletivistas, como é a situação das cooperativas brasileiras.

Nos EUA, os contratos formais e estratégias financeiras, como ocorre com ações, tentam corrigir e resolver os problemas de portfólio e do horizonte (HACKMAN; COOK, 1998; COOK; ILIOPOULOS 1998). Direitos de propriedade bem alocados promovem o senso de direito privado nas organizações.

Tabela 7.2 Comparação entre características institucionais e de governança cooperativa no Brasil e nos EUA.

	<b>Brasil</b>	<b>Estados Unidos</b>
<b>Cultura</b> (HOFSTEDE, 2001)	Sentido coletivista "comum" (sentido coletivo de adesão).	Sentido individualista "privado" (sentido individual de adesão).
<b>Instituições</b> (NORTH, 1990; FURUBOTN; RICHTER, 2000)	Lei inflexível Sentido absoluto dos direitos (sentido dos direitos apenas em bens tangíveis).	Lei flexível Sentido relativo dos direitos (sentido dos direitos sobre os bens tangíveis e intangíveis como uma as- sociação).
<b>Lógica Organizacional</b> (HOFSTEDE, 2001)	Dependência emocional com foco interno.	Envolvimento calculista com foco externo.
<b>Função Objetivo</b>	Objetivo de bem-estar dentro da organização e foco de membro.	Objetivo econômico – negócios fora da organização e foco de mercado.
<b>Ambiente Institucional</b>		
<b>Sistema Legal e Lei Cooperativa</b>	Sistema de direito latino – inflexível – com burocracia e hierarquia. Legislação nacional única, próxi- ma aos princípios de Rochdale. A lei cooperativa não permite voto proporcional ou a presença de investidores em cooperativas, e que a organização cooperativa tenha títulos no mercado finan- ceiro.	Sistema de direito anglo-saxônico – flexível – <i>common law</i> . Há leis por Estado para as cooperativas. Flexível com entendimento amplo dos princí- pios de Rochdale, membro é usuário, é proprietário e recebe os benefícios. Pode-se permitir a presença de investidores em cooperativas e voto proporcional.
<b>Filosofia</b>	O movimento cooperativista brasileiro e a lei tiveram a influência única de inspiração nos princípios de Rochdale, e foram edificados em modelos europeus. O "capital" não é considerado um fator econômico de produção. E não é usual a remuneração do capital social, ou programas de resgate patrimonial.	As organizações cooperativas nos Estados Unidos são um movimento mais antigo do que a experiência de Rochdale no Reino Unido e, portanto, não foram originadas só a partir da experiência de Rochdale, mas incluem também outras ideias de cooperação. A cooperativa é uma forma de negócio e permite relações de capital flexíveis. São usuais a remuneração do capital social e programas de resgate patrimonial.

<b>História</b>	Cooperativas modernas aparecem no início do século XX, como as cooperativas de crédito do tipo Raiffeisen, que chegaram ao Brasil junto com os imigrantes alemães em 1902. As cooperativas agrícolas apareceram em 1907 no Estado de Minas Gerais, juntamente com imigrantes italianos. Depois de 1960, as cooperativas agrícolas mais importantes em número e tamanho foram formadas, com incentivos governamentais.	A primeira cooperativa agrícola foi formada em 1810 com produtores de lácteos. De início de 1842 a 1850, há várias experiências cooperativas do tipo falanstério de Fourier. Em 1859, foi editado nos EUA o livro de Holyoake sobre a experiência cooperativista em Rochdale, no Reino Unido (Cobia, 1989). Em 1893, houve acordos entre cooperativas. As maiores cooperativas de agricultores foram formadas em 1919.
<b>Características Organizacionais</b>		
<b>Estatuto Social</b>	Define os requisitos para a adesão, os benefícios e obrigações, e como o membro pode sair ou ser colocado para fora da sociedade. Especifica reuniões anuais, o quórum exigido e procedimentos de votação entre os membros. Prevê a eleição da direção, a responsabilidade e deveres de diretores e as formas de resgate do capital social de cada membro e os negócios com não membros.	Define os requisitos para a adesão, os benefícios e obrigações e como o membro pode ser desligado da sociedade. Especifica reuniões anuais, o quórum exigido e procedimentos de votação entre os membros. Visualiza a eleição da direção, a responsabilidade de diretores e deveres, resgates do capital social de cada membro, bem como os negócios com não membros.
<b>Antitruste</b>	A cooperativa é considerada uma sociedade civil que não tem intenções de lucro econômico como uma empresa orientadas ao investidor. Há casos em que cooperativas foram consideradas de acordo com a Lei Antitruste em função do poder de mercado.	O Capper Volstead Act isenta as cooperativas dos produtores agrícolas. A organização não pode lidar com produto de não membros em uma quantidade maior do que o valor do que é manuseado pelos membros.
<b>Impostos</b>	Cooperativas não têm fins lucrativos. Portanto, não pagam imposto de renda. Apenas os membros produtores rurais é que pagam imposto de renda se tiverem receitas a declarar.	Cooperativas são tributadas a nível de produtor, desde que operem em regime de cooperativa, que tem sido interpretado como exigindo reciprocidade, voto democrático e de subordinação de capital.

Estrutura Organizacional							
Tipo de Cooperativa	Cooperativa Multipropósito	Cooperativa de propósito único	Cooperativa de insumos	Cooperativa Multipropósito	Cooperativa de comercialização	Cooperativa de propósito único	Nova Geração de Cooperativas
<b>Descrição</b>	Cooperativas Multipropósito têm o objetivo principal de receber os diferentes produtos dos membros e agregar valor. Elas também têm loja de insumos e oferecem assistência técnica e outros serviços. Característica de cooperativas de grãos.	Cooperativas de propósito único têm o principal objetivo de receber a produção de seus membros e agregar valor. Trabalham com um produto único. Também têm uma loja de insumos e oferecem assistência técnica e outros serviços. Característica de cooperativas de leite ou café.	Tem o objetivo principal de oferecer insumos para os membros. Tem lojas e oferece suporte técnico e outros serviços. Característica cooperativas que atuam no SAG da laranja e da cana-de-açúcar.	As chamadas de Nourse I têm funções locais e de comercialização. As chamadas de Nourse II são polivalentes, de ação regional. Têm múltiplos propósitos e recebem a produção de seus membros. Operam geralmente com grãos e oleaginosas (cerca de 90% das cooperativas dos EUA).	As cooperativas chamadas de Sapiro I têm a função de negociação da produção de seus associados por meio da integração horizontal, garantindo os mercados e as margens.	As cooperativas chamadas de Sapiro II são cooperativas de comercialização com integração vertical e finalidade única.	Cooperativas de valor agregado e de marketing. Desenvolvem mecanismos de valorização de ativos, direitos de entrega, planos base de capital próprio e política de participação (cerca de 1,5% das cooperativas dos EUA).

Escopo	Local/ Regional	Local/ Regional	Local/ Regional	Local/Regional		Local
<b>Função Objetivo</b>	Bem-estar ao membro com desempenho econômico, se possível. Oferece serviços e melhores preços. Não há preocupações em melhorar os resultados financeiros da cooperativa para distribuição de resultados.			Desempenho econômico. Oferece preços aos produtores. Geralmente, não há distribuição de resultados. Serviços cooperativos têm custos ao membro.		Ofe- rece distribuição de resulta- dos.
<b>Relações Agenciamento</b>	Membros participam do conselho de administração e o presidente é o CEO da entidade. Pode haver um superintendente profissional e outros diretores profissionais sob o presidente-CEO. Comumente, não existe separação entre propriedade e gestão.			Existe um conselho com os membros produtores que monitoram e instruem um CEO profissional, que é "independente" dos produtores rurais-membros, e há separação entre gestão e controle.		
<b>Relações com os membros</b>	Não há nenhum tipo de obrigação contratual para o membro ter ou não atividades econômicas com a cooperativa. O membro tem o direito de voto ou de participar na organização e sua única obrigação é observar o estatuto. A responsabilidade financeira é apenas na quantidade de capital do próprio membro. Em geral, de baixo valor. O presidente e os membros do conselho têm a responsabilidade privada com as garantias financeiras organizacionais.			As rela- ções eco- nômicas com a coopera- tiva são livres.	Existem acordos de marketing e contratos entre a cooperativa e seus membros, que incluem: descrição de <i>com- modity</i> , proces- samento, tempo, quantidade e local de entrega; método para de- terminar o valor de mercadoria; direitos e obriga- ções.	Há uma relação de con- trato, obriga- ções de quali- dade e quan- tidade de pro- duto a ser en- tregue. "Deli- very rights".
<b>Estratégia de Mercado</b>	Monopolista defensiva e objetivos monopsonistas, para colocar uma estra- tégia ofensiva no mercado nacional ou em mercados inter- nacionais com suas próprias marcas		Defensiva nos mer- cados.	Defensiva nos mer- cados.	Defensiva nos mer- cados.	Ofen- sivas no merca- do.  Ofen- siva nos merca- dos na- cionais e inter- nacio- nais.

<b>Artquitetura Organizacional</b>			
<b>Controle Residual</b>	Não existem direitos de controle residual. O conselho de administração, formado por membros, controla a organização cooperativa. Os empregados que têm direitos de controle residual controlam os serviços e suas distribuições.	Há direitos de controle residual por causa de problemas de agência no controle. Os serviços para membros têm um valor e os membros pagam pelo serviço, neste caso os direitos de controle residual podem ser minimizados.	Nenhum serviço oferecido aos membros e baixo direito residual ao controle.
<b>Processo de Voto</b>	Os membros votam direta ou indiretamente: a) em nomes de uma chapa para o conselho administrativo e em um nome específico para presidente; b) sobre nomes para o conselho de administração – após o conselho de administração, em outra reunião, votam em um nome entre esses para a presidência; c) em seis nomes para o conselho fiscal – três efetivos e três suplentes.	Membros votam direta e indiretamente para o conselho. Há dois critérios. Um membro-um voto – princípios de Rochdale – e um sistema diferente de votação proporcional, proporcionalmente ao capital social em uma cooperativa. O conselho escolhe o profissional não membro para CEO.	Um membro-um voto ou voto proporcional. O conselho escolhe o CEO.
<b>Conselhos</b>	Conselho de administração ( <i>board</i> ) com número ímpar de membros, geralmente entre 5 a 15, conselho fiscal com 3 membros. Pode haver um conselho de membros que representam os comitês educacionais na comunidade de produtores, mas a cooperativa não está obrigada por legislação a ter esse conselho, é opcional e ocorre apenas em algumas cooperativas.	O conselho de administração é eleito nas assembleias anuais e, em parte, novos diretores são eleitos. O conselho de administração no sistema de votação secreta pode escolher presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro. O conselho de administração deve ter instalado um sistema de contabilidade e assegurará os serviços de auditoria pública.	

<b>Residual claim</b>	<i>Residual claims</i> são os membros, que não recebem o seu crédito residual, mas frequentemente este montante é investido novamente nas organizações cooperativas.	<i>Residual claims</i> geralmente são os membros que frequentemente recebem o crédito residual – distribuição de resultados. Pode haver investidores que são também <i>residual claims</i> .	Membros recebem crédito residual proporcionalmente aos direitos de entrega.
<b>Propriedade</b>	O membro – produtor rural – é o proprietário com uma quota-parte.	O produtor rural-membro é o proprietário. Em alguns casos, pode haver investidores com títulos da organização cooperativa, que poderiam ser considerados proprietários também.	O membro possui direitos de entrega.
<b>Benefícios</b>	Todas as cooperativas tentam oferecer melhores preços para as matérias-primas e insumos e alguns destes serviços: informações do mercado, assistência técnica, análise química de solo, serviços para alimentação animal, veterinários, sistemas de informações por satélite, armazém. No geral, esses serviços são gratuitos.	Benefícios em melhores preços ou na remuneração do capital social. Os serviços oferecidos aos membros têm um valor e devem ser pagos.	Processamento e agregação de valor aos produtos agrícolas.
<b>Formação de Capital</b>	Capital é formado pelos resultados financeiros das organizações cooperativas e de empréstimos externos. O valor da quota-parte geralmente é muito baixo. Não há investimentos proporcionais, investidores ou títulos financeiros nos mercados.	Capital é formado pelos membros, de resultados financeiros e/ou de investidores externos. Pode haver um plano de base de capital e investimentos proporcionais.	Investimentos diretos pelos membros.

<b>Capital social</b>	Não há um programa de resgate de capital social; em alguns casos, o capital pode ter um pagamento de juros ao ano menor do que os juros no mercado financeiro. No final do período de associação, o membro associado poderá reaver seu capital social subscrito, mas frequentemente em valores muito abaixo do mercado por causa da diferença entre as taxas de juros na cooperativa e no mercado financeiro.	Existem programas de resgate de capital próprio para cooperativas em 85% das cooperativas de grãos e 71% das cooperativas de produtos lácteos (Rachycentridae, 1989).	É possível ter valor de mercado vendendo os direitos de entrega.
<b>Endividamento</b>	A estrutura de dívida, com frequência, é formada por empréstimos bancários privados e governamentais, além de empréstimos cooperativos aos membros.	Dívida é formada por empréstimos de banco comercial e de cooperação e por fontes alternativas, como certificados de dívida, papel comercial, concessões e obrigações.	

### Considerações

É possível considerar que as diferenças entre as estruturas de governança no Brasil e nos EUA têm influências de seu ambiente cultural, que é resultado do maior coletivismo no Brasil e do maior individualismo nos EUA. Essas diferenças culturais podem implicar também na estrutura de governança e na maneira como bens ou direitos são considerados pela sociedade.

As principais diferenças em estruturas cooperativas de governança entre EUA e Brasil são: (a) a presença de maior separação entre propriedade e gestão em cooperativas dos EUA e da maior frequência e importância do CEO profissional na gestão de negócios; (b) a importância dos programas de restituição de capital, incluídos nos EUA e as dimensões da percepção dos direitos de propriedade; (c) formas flexíveis; (d) a tendência, nos EUA, de novas formas organizacionais, para amenizar os problemas dos direitos de propriedade vagamente definidos por meio de relações contratuais formais, das relações de capital, de governança profissionalizada, incluindo a presença do investidor e a maior frequência e facilidade em estabelecer alianças estratégicas com empresas não cooperativas.



grande nitidez nos procedimentos contratuais e na lógica do capital, e assim os problemas do VDPR são mitigados.

A questão inicial foi compreender, de forma inicial e introdutória, a governança em cooperativas, e nesse caso outra importante questão pode ser feita, ou seja, se a sociedade no Brasil apresenta um movimento constante no sentido de se tornar cada vez mais individualista, decrescendo o grau de coletivismo no tempo em função do aumento das instituições capitalistas, e assim se aproximaria cada vez mais da realidade de negócios norte-americana e internacional.

Também é possível colocar uma nova hipótese, isto é, se o projeto contratual de organização cooperativa em base mais informal de contratos relacionais, característica de uma sociedade mais coletivista com o sentido de direitos comuns, é uma forma eficiente de minimizar os custos das operações, apesar dos problemas de direitos de propriedade vagamente definidos, ou, em outras palavras, se em determinada situação institucional a ausência de lógica privada e o aumento no senso comum não seriam responsáveis pela não necessidade de formalização contratual, de direitos privados, e assim o próprio VDPR seria um problema menor, com a sociedade menos sensível a ele.

A ideia básica é que o envolvimento individualista e calculista nas organizações aumenta a necessidade de direitos de propriedade e a sensação de problemas com direitos de propriedade mal definidos na organização cooperativa. Por outro lado, o coletivismo e a dependência emocional não aumentam o senso de direitos privados e de propriedade e implicam em diferentes dimensões de intensidade de problemas VDPR na organização cooperativa.

Pode-se analisar uma hipótese em que os direitos de propriedade mal definidos contribuiriam para promover o senso comum em organizações coletivas inseridas em uma sociedade mais coletivista, o que poderia ser uma forma estratégica diante do antagonismo do sentido privado. Quotas de adesão de baixo valor podem ser um incentivo para a não consideração por parte do associado do seu capital social na cooperativa, o que reduz a intensidade do sentimento de direito privado. O problema do horizonte é minimizado diante de um valor menor do patrimônio líquido. A diversificação da produção coloca a organização cooperativa perto de toda a comunidade de produtores, mas aumenta o problema de portfólio. Os custos de influência de utilização dos recursos comuns (*commons*) pode ser um grande problema, mas, por outro lado, poderiam também incentivar a organização da comunidade e a participação dos associados na cooperativa.

Por outro lado, existe uma lógica contratual diferente, ausente de contratos formais e sentido individualista do privado. Características informais relacionais permitem os direitos de influenciar no uso do direito residual de controle, e isso poderia ser um incentivo para permitir ao membro um benefício maior de serviços prestados de forma livre pela cooperativa.

No final, algumas considerações gerais podem ser estabelecidas: (1) as características culturais da sociedade são importantes para entender como os direitos de propriedade são percebidos; (2) a percepção dos direitos de propriedade pelos associados é algo importante para analisar o projeto de governança organizacional; (3) a lógica dos contratos pode ser diferente em função da cultura e instituições.

## Incentivos contratuais e a nova geração de cooperativas

---

Segundo Williamson (1996), a teoria da Economia dos Custos de Transação e a de *Agency* são duas perspectivas complementares que ajudam a entender a economia das organizações. A teoria de Agente e Principal estuda as transações econômicas efetuadas entre atores, isto é, um contrato entre partes – uma, chamada principal, que é a responsável por contratar outra parte, chamada agente, para que esse agente proceda em seu interesse.

Nesse fato concentra-se a origem dos custos de agenciamento, ou os custos contratuais de compromisso do agente para com o principal, de monitoramento ou o esforço de manutenção dessas relações de contrato. Incentivos contratuais podem incrementar o esforço dos agentes em cumprir com os objetivos de necessidade do principal. Bialoskorski Neto (1998a) considera que os associados poderão ser considerados como agentes, sendo o principal a própria organização cooperativa que recebe e processa a sua produção.

Adaptando-se o modelo de Milgrom e Roberts (1992), ilustrado na Figura 8.1, tem-se que os benefícios marginais  $b'$ , para o principal, decorrentes de unidades adicionais de intensidade de incentivos na relação de agenciamento, decrescem conforme aumenta a intensidade do incentivo  $b$ , concedida pelo principal – cooperativa – ao agente – cooperado.

Essa curva de benefícios marginais para o principal  $b'$  – cooperativa – é definida em decorrência do resultado marginal do esforço do agente – produtor rural

associado –  $p'(e)$  menos os custos marginais, para o produtor, advindos desse esforço extra  $c'(e)$ .

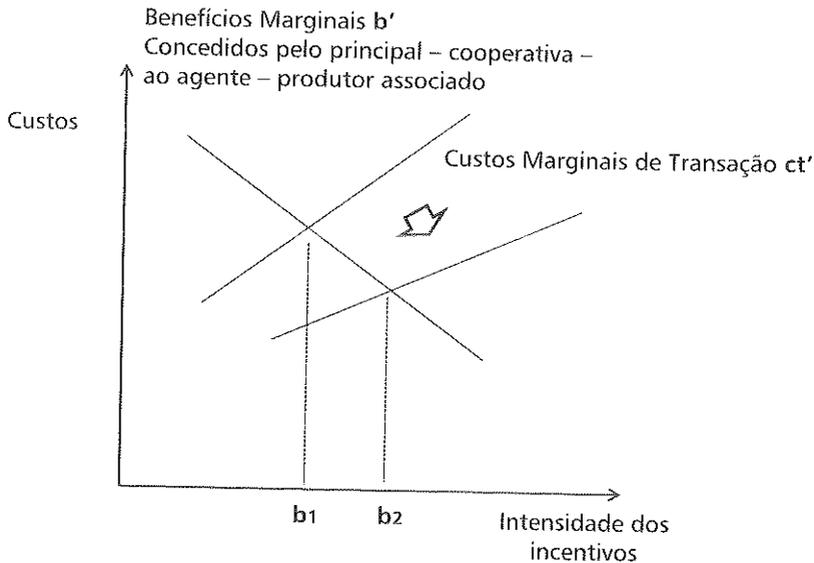


Figura 8.1 Intensidade de incentivos ao agente – cooperado – em razão dos benefícios marginais advindos para a cooperativa (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Definido que a intensidade de incentivo  $b$  será igual ao custo marginal do esforço adicional  $b = c'(e)$  no ponto de máximo esforço do agente – cooperado – e dado que o custo marginal de transação  $ct'$ , para a cooperativa, deve variar de modo diretamente proporcional à variação da intensidade do incentivo, temos que os benefícios marginais serão iguais aos custos marginais de transação  $b' = ct'$  e o incentivo será:

$$b = p'(e) - ct'$$

Isto é, aplicando-se a teoria, tem-se que o resultado adicional para o agente – cooperado – menos o custo marginal de transação para a cooperativa deverá ser igual à intensidade de incentivo. Uma modificação de magnitude e decorrente de deslocamento da curva de custos marginais de transação deve modificar os benefícios marginais e a magnitude da intensidade de incentivos.

Fama e Jensen (1983) descrevem que a estrutura contratual pode ser combinada com a estrutura tecnológica de produção com uma função de custos e uma forma particular de organização. Para tanto, em nível contratual, é necessária a

determinação dos direitos ao resíduo – *residual claims* –, que se referem à diferença entre os pagamentos fixos e aqueles dependentes da *performance* na remuneração dos agentes – neste caso, os produtores rurais.

A cooperativa é uma organização que apresenta alguns problemas de incentivos contratuais quando se organiza de forma tradicional. Milgron e Roberts (1992) discutem os incentivos contratuais e colocam os efeitos de contratos incompletos em níveis de oportunismo contratual dos agentes econômicos envolvidos em determinada transação, inclusive os problemas de *hold-up*, em que o oportunismo pós-contratual impõe a um dos agentes a aceitação de termos contratuais mais desfavoráveis.

Considerando que uma cooperativa pode ser entendida, dado o grande número de sócios, como uma organização que gera externalidades econômicas positivas, na manutenção de determinados níveis de preços regionais, há uma tendência de se verificarem preços mais baixos pagos pelos produtores rurais aos insumos agrícolas e preços mais altos recebidos pelos produtores rurais por sua produção.

Pode-se, por outro lado, considerar que o universo da organização cooperativa, incluindo os seus associados, é de uma organização que gera alguns benefícios para todos os seus associados, independentemente da participação ou, ainda, da fidelidade contratual de cada um deles isoladamente. Além disso, esse é um tipo particular de organização que também apresenta alguns custos, como aqueles associados à participação, à gestão do empreendimento coletivo, e àqueles advindos das possíveis perdas decorrentes da fidelidade contratual ou de oportunismos dos agentes econômicos.

Pode-se, então, considerar uma situação, dentro da organização cooperativa, que gere externalidade positiva ao universo exclusivo de todos os seus associados, e que então apresente um vetor **B** de benefícios para os associados, **C** de custos, como os de participação e de se manter a estabilidade em contratos, e **P** a probabilidade de um determinado projeto ser avaliado positivamente pelo associado. Os custos considerados serão, por simplificação do modelo, de  $C/n$ , isto é, os custos para cada um dos  $n$  associados que se beneficiarão do projeto. Assim, pode-se definir o seguinte modelo:

$$P(B - C/n) > (1 - P)(B)$$

Considera-se que há a probabilidade **P** de o projeto interno da organização cooperativa ser considerado bom por um associado – agente econômico –, que obterá os seus benefícios menos os custos desse projeto. Esse termo da esquerda mostra a probabilidade de um comportamento não oportunístico por determinado associado.

O termo da direita mostra a diferença de probabilidade de esse mesmo projeto ser considerado bom por um associado que resolve obter os seus benefícios mas sem pagar pelos seus custos em uma relação de oportunismo contratual, beneficiando-se do projeto na forma de externalidades e saindo portanto da coalizão cooperativa para não haver os custos.

Resolvendo esse modelo para  $P$ , obtém-se a seguinte expressão:

$$P > B / (2B - C/n)$$

Quando o modelo é considerado tem-se que a  $P > 1/2$ . Isso significa que a probabilidade de o projeto ser bom tem de ser maior que 0,5, para que não haja oportunismo dos associados, ou não permitir que o resultado possa ser obtido na forma de externalidades positivas, assim deve implicar em incentivos e recursos privados unicamente aos associados.

Se os custos decrescem, ou se cresce o número de associados  $n$ , decresce a probabilidade para a qual o projeto deva ser considerado bom. Assim, cooperativas grandes de muitos associados, ou com uma proporção grande de associados na sua região – poder de monopólio – implicarão que a probabilidade de que projetos sejam bons seja necessariamente cada vez menor, e portanto no limite, com qualquer probabilidade, o projeto poderá ser realizado.

Se é considerado que para o projeto a única viabilidade seria nesse caso o custo de oportunidade do investimento, e se for considerado que o capital social da cooperativa pode apresentar um pequeno custo de oportunidade, os projetos podem ser realizados sob preceitos e óticas sociais e não necessariamente econômicos, o que pode implicar em uma falha de eficiência econômica da cooperativa.

Assim, se um projeto em uma cooperativa é muito bom e apresenta externalidades, haverá um estímulo, em razão do número inicial de agentes que formam a coalizão de interesses, para que haja oportunismos contratuais dos outros agentes envolvidos. É como os envolvidos terem certeza de que o projeto dará certo em qualquer situação, pois isso poderá estimular comportamentos oportunistas ou de *hold-up* para com o grupo.

Assim, deve-se analisar a distribuição dos direitos de propriedade em cooperativas para discutir a estabilidade de contratos e a eficiência econômica.

### Cooperativismo e direitos de propriedade

Os direitos de propriedade são entendidos como os direitos ou o poder de consumir, obter rendimentos, ou mesmo alienar algum ativo. Ou seja, os direitos de propriedade sobre uma organização empresarial são aqueles em que há a pos-

sibilidade de usar os benefícios oriundos dessa organização de pleno direito, de obter ao final do processo produtivo a apropriação clara sobre o resíduo dessa operação – resultados – e, por último, de transacionar esse direito no mercado, convertendo esse ativo produtivo em unidades monetárias.

Os empreendimentos cooperativados ocorrem quando há a coalizão de determinado grupo de agentes econômicos com os mesmos objetivos. Assim, a participação na cooperativa e a subscrição de quotas-partes geram o direito de uso dos serviços prestados pela empresa. Mas, como a cooperativa é um bem comum do grupo social, e não há uma divisão clara entre a propriedade e o controle, essa empresa é induzida para uma situação em que esse direito seja difuso para o grupo que não participa diretamente do controle e da gestão do empreendimento.

Essa situação particular pode gerar ações oportunistas por parte dos associados de duas formas diferentes, a primeira favorecendo um determinado grupo dentro da coalizão de interesses, e a segunda fazendo com que aqueles que veem o seu direito expropriado procurem outras vias de transação em detrimento da sua cooperativa.

Quanto aos direitos sobre os resíduos da operação – resultados ou sobras –, esses ocorrem na cooperativa de forma proporcional à atividade de cada membro com a sua organização, ou seja, *pro rata* das operações. Esse é definido doutrinariamente e por lei como um direito às sobras das operações da cooperativa, se aprovadas em assembleia geral e somente após o direcionamento de recursos aos fundos indivisíveis, como de assistência técnica e educacional, de contingências e de investimentos, se houver.

O fato que ocorre é que, pela antecipação de melhores preços aos produtores ou ainda devido aos altos custos operacionais, as sobras são de difícil ocorrência nas cooperativas brasileiras, portanto não há uma estratégia perceptível nas cooperativas que tenha o objetivo de proporcionar resultados para posterior distribuição (FRONZAGLIA; BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Assim, como ocorre na maioria das cooperativas brasileiras, dificilmente há uma distribuição de sobras ao final do período contábil, fazendo, na prática, com que o direito ao resíduo das operações seja difuso e de difícil controle e monitoramento por parte do associado.

Deve-se também considerar que em uma cooperativa as quotas-partes são não negociáveis, por definição da Lei 5.764,<sup>1</sup> fazendo com que, na prática, não haja o direito de alienação do ativo do qual esse associado é proprietário, ou da transformação desse seu direito em unidades monetárias. Dessa maneira, a aplicação de recursos de capital na cooperativa não se constitui como reserva de valor para o

---

<sup>1</sup> Legislação de 1971, que rege os empreendimentos cooperativistas no Brasil.

associado, embora este possa reaver o seu capital corrigido por uma taxa limitada de juros no caso da sua desistência de participação na organização.

Como essas características da distribuição dos direitos de propriedade ocorrem de fato nas sociedades cooperativas, há de se questionarem algumas situações:

- a) Quais seriam as razões que levariam os associados a investir em sua empresa, capitalizando-a, se não há garantias de retorno desse capital investido, ou seja, não há o poder de alienação do seu direito sobre o ativo?
- b) Quais seriam as razões pelas quais o associado transacionaria de modo pleno com a sua cooperativa, se os direitos de decisão são igualitários e aqueles sobre o resíduo não são garantidos?

Dessa forma, pode-se perceber que não há incentivos diretos para que as cooperativas possam melhor coordenar os processos no âmbito dos sistemas agroindustriais, capitalizar-se, crescer e tender a uma situação de eficiência econômica. Essa situação genérica, aliada a um quadro geral de incremento na competitividade do mercado, leva os empreendimentos cooperativados a uma difícil situação na coordenação dos sistemas agroindustriais.

No Brasil, foi necessário o estabelecimento de uma política pública específica na década de 1990 – o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP) – para se objetivar uma nova equação de desempenho para as cooperativas, e em outros países, como esses problemas também ocorrem, originam-se cooperativas com uma nova relação em seus direitos de propriedade, chamadas Nova Geração de Cooperativas (NGC).

### A Nova Geração de Cooperativas

Harris, Stefanson e Fulton (1996) definem a Nova Geração de Cooperativas (NGC) como uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, mas que edifica uma nova arquitetura organizacional, que traz modificações nos direitos de propriedades e induz a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica.

Essas organizações são formadas por agricultores selecionados, com o objetivo claro de se estabelecer uma planta de processamento para a agregação de valor às *commodities* agropecuárias. O objetivo inicial é aquele do mercado, e não os dos produtores, desse modo essa organização é orientada para o mercado e não apenas orientada para o produtor, como é comum no processo de formação de cooperativas.

Na constituição da NGC, ocorre a obrigatória capitalização do novo empreendimento pelo próprio cooperado, proporcionalmente à produção a ser entregue no futuro, podendo haver financiamento por parte de agentes financeiros diretamente aos produtores interessados.

Desse modo, tem-se uma quota de participação que dá o direito ao associado de transacionar com sua cooperativa certa quantidade pré-estipulada de produto com determinada qualidade também pré-estipulada, chamada "direito de entrega".

Assim, a planta de processamento já é concebida com determinado tamanho e ganho de escala, mantendo-se a estrita eficiência no processamento. Isso é possível, já que as quantidades foram anteriormente estipuladas. Os direitos de uso da planta processadora cooperativa são passíveis de transferência, assim há a garantia de que os investimentos efetuados sejam uma reserva de valor para os produtores rurais. Isto é, será possível transacionar em balcão os direitos – ou parte desses – de entrega na cooperativa.

O pagamento imediato pelo recebimento da *commodity* agropecuária dos associados é efetuado de acordo com o preço de mercado, sem haver sobrevalorização, e em alguns casos até abaixo desse valor, suficiente apenas para fazer frente aos custos de produção.

O direito sobre o resíduo é exercido de forma clara por meio da distribuição dos resultados auferidos ao final do período de comercialização, de forma rápida e imediata, complementando assim o preço anteriormente recebido, e não apenas no final do período contábil.

Deve-se levar em conta, ainda, que as cooperativas, tradicionalmente, podem fazer o rateio *pro rata* dos resultados de determinada operação e/ou safra agrícola e na NGC isso ocorre de modo ligeiramente diferente. Primeiro, os preços repassados aos produtores rurais pelas *commodities* agrícolas, entregues na cooperativa, são menores que os preços de mercado, fazendo com que obrigatoriamente existam resultados decorrentes da comercialização dos produtos agroprocessados. Segundo, em decorrência direta dessa estratégia, o risco oriundo da flutuação *ex-post* de preços não é da cooperativa, mas do produtor que apenas receberá *pro rata* os valores diferenciais. Terceiro, a distribuição desses valores apresenta maior frequência, sendo efetuada quinzenal, mensal ou até semanalmente, dependendo do tipo de produto.

Cook (1995) define essas novas cooperativas como organizações que se caracterizam por permitir a transferência das quotas de participação e entrega na cooperativa, por oferecer uma apreciação e valoração dessas quotas de participação, por haver uma relação definida de associação, contratos com quantidades e qualidade estipuladas, e pelo requerimento de capital inicial para investimento no empreendimento cooperativado.

A planta processadora é estabelecida sobre rígidos critérios de avaliação de retornos, e os produtores são levados a obter ganhos de produtividade e qualidade devido ao interesse em obter maiores ganhos finais de sua empresa. O investimento é incentivado, já que em produção essa planta vai apresentar resultados que irão valorizar as quotas de participação na cooperativa, havendo inclusive possíveis pressões futuras de compra.

Pode-se observar também que esse tipo de organização incentiva a participação, a capitalização e a qualidade nos produtos finais, tendo em sua arquitetura organizacional os elementos de incentivo necessários à manutenção de padrões de competitividade e eficiência.

Nessas organizações há, portanto, claros incentivos contratuais para o cooperado e a eficiência do sistema. O preço do produto para o produtor –  $P_p$  – será composto por um preço menor que o preço de mercado mais um montante de distribuição quase imediata de resultados pós-comercialização  $R_p$ .

Assim se  $P_p + R_p < P_m$  – sendo  $P_m$  o preço de mercado –, o produtor será incentivado a intervir na relação de contrato com a sua organização cooperativa. Ao contrário, se  $P_p + R_p > P_m$ , o produtor será estimulado a permanecer com suas relações de contrato com a cooperativa. A parte variável  $R_p$  é um incentivo contratual que mantém as mesmas relações de  $b$  no modelo anterior e é um fator tanto para estimular o esforço do associado à cooperativa – quanto à produção e qualidade – como também para permitir o monitoramento das atividades da cooperativa. Se  $R_p$  é baixo, o cooperante será estimulado a procurar identificar a razão desse desempenho de sua organização.

De outro modo, há um direito de entregar determinada quantidade de produção na cooperativa – “direito de entrega” – que poderá ser transacionado em mercado. Assim, poderá haver a situação em que, devido ao bom desempenho de negócios da cooperativa, os produtores estejam obtendo ganhos maiores, assim, como consequência, poderá haver maior número de produtores não associados interessados em entregar sua produção à cooperativa e, portanto, interessados em adquirir esses “direitos de entrega”.

Desse modo, há um aumento do valor de mercado do direito de entrega. Esse processo é um incentivo contratual à manutenção das relações contratuais e de agenciamento.

Deve-se ressaltar que a NGC se caracteriza por um empreendimento bem focado em áreas definidas de negócios e, assim, pode ocorrer o estabelecimento de novas organizações cooperativas, e a interligação entre essas por meio do estabelecimento de *networks* ou redes entre cooperativas. Fulton (1997) se refere a essas redes como uma vantajosa forma de coordenação entre cooperativas nos EUA. Pode-se entender que haverá uma coordenação de sistemas agroindustriais

(SAGs) entre cooperativas estritamente coordenadas, elevando-se a eficiência de todo o processo produtivo com prováveis custos menores de transação e contratos.

Essa característica, de coordenação estrita, também é reforçada uma vez que os contratos estabelecidos preveem não só a fidelidade de entrega do produto agrícola em determinada quantidade, como também determinado padrão de qualidade. O não cumprimento desse contrato implica sanções por parte da organização como também de salvaguardas contratuais.

Nessas condições, temos aliados em uma mesma conjunção, eficiência econômica em termos de escala e tamanho, e a eficácia de coordenação por meio de uma forma de governança que minimiza custos de transação. Portanto, dá-se condição de existência a uma estrutura organizacional que será capaz de competir em mercados altamente exigentes.

Pode-se discutir que, dadas as mesmas condições, as cooperativas podem apresentar melhor desempenho econômico, uma vez que apresentam melhor condição de coordenação estrita do sistema agroindustrial. Mas isso somente deverá ocorrer se os direitos de propriedade forem equacionados na organização.

Portanto, há a necessidade de prover as sociedades cooperativas de uma nova equalização dos direitos de propriedade. Assim, as iniciativas empreendedoras devem considerar uma modificação institucional capaz de fazer com que a cooperativa possa ganhar eficiência e estar pronta para competir em um ambiente econômico mais exigente.

Também os incentivos contratuais devem ser incrementados de modo a estimular um esforço maior por parte dos associados – agentes – nas transações para com a sua cooperativa – principal –, com o objetivo de propiciar maior eficiência econômica da organização. Isso é factível por meio dos incentivos de preços **Rp** e da valorização real dos direitos de entrega na cooperativa, como prêmio ao esforço dos cooperados, a exemplo das cooperativas agropecuárias do caso da melhor qualidade e produtividade em nível dos associados.

Na NGC pressupõe-se que possa haver transferências do todo ou de uma parte dos “direitos de entrega” de cada produtor associado para outros produtores, que então passariam a deter o direito de efetuar transações com a cooperativa. Há, portanto, um mercado de balcão a preços de mercado valorando essas quotas.

Desse modo, deve-se modificar no Brasil a Lei 5.764 – que rege as sociedades cooperativas – para que se possa ter condições de negociação dos direitos de propriedade sobre os ativos da cooperativa, quotas-partes, em mercados de balcão, e distribuir os resultados, inclusive com terceiros, com a modificação das exigências quanto aos fundos indivisíveis. Assim, será possível também constituir NGC no Brasil.

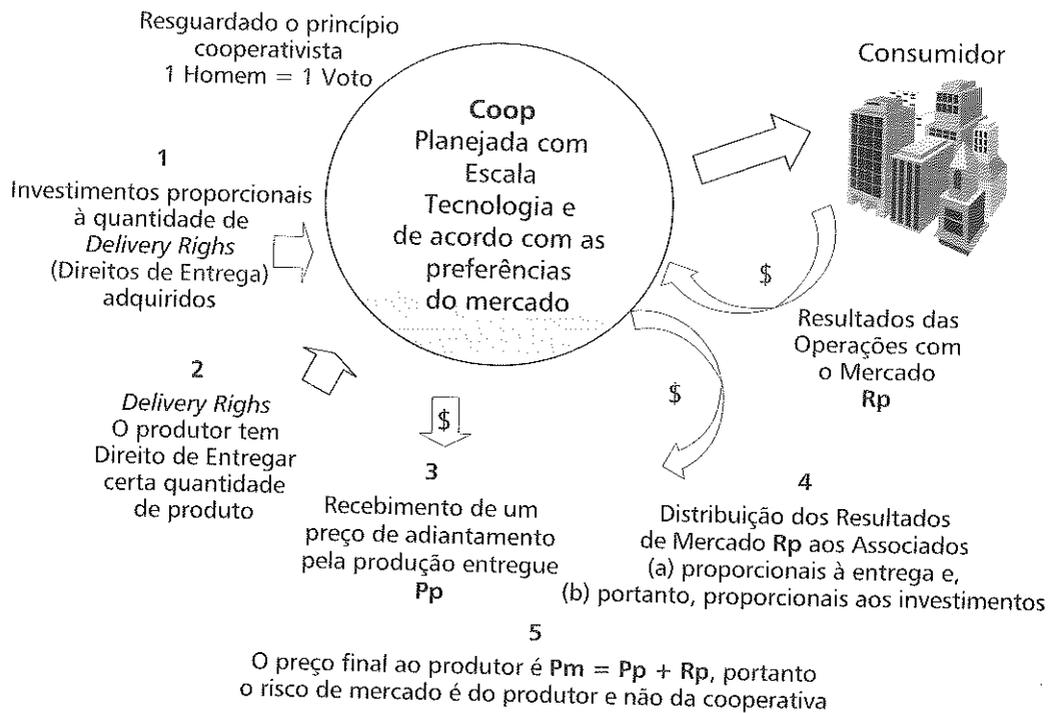


Figura 8.2 Ilustração da arquitetura organizacional da nova geração de cooperativas.

# 9

## A questão do capital e de investidores como membros

---

A Aliança Cooperativa Internacional e o movimento cooperativista consideram 1844 e Rochdale como o marco inicial do moderno cooperativismo. Os princípios fundamentais da organização cooperativa, ou seja, de democracia – em que a assembleia geral é o órgão superior de decisão –, de igualitarismo – em que a cada membro cabe somente um voto –, de liberdade – em que é livre a entrada e a saída da estrutura de cooperação – e de fraternidade – em que os ideais de educação são colocados de forma a prover todos os membros de mesmas condições –, foram os responsáveis por definir e diferenciar o movimento cooperativista de outros movimentos socialistas (LAMBERT, 1975)

Esses princípios foram aplicados a questões operacionais que emergiram da experiência de cooperação, como a questão econômica de operação a preços de mercado, ou a distribuição *pro rata* dos resultados, como também a questão da própria internacionalização do movimento, que apareceu como característica de uma doutrina econômica revolucionária e erigida na prática das organizações.

Nessa experiência, o capital – como fator de produção – sempre apresentou a característica de estar subordinado ao fator de produção trabalho, e assim aparece como elemento secundário da estrutura. A ideia foi de que o capital deveria ser gerado na organização e redirecionado para o seu crescimento, tanto que a conta de “capital social” e a de “fundos indivisíveis” expressam a ideia de um capital coletivo voltado à organização coletiva.

No entanto, essa não foi a única abordagem de organização cooperativa. A New Harmony, experiência de organização cooperativista incentivada por Owen na América do Norte, não considerou o capital como fator de produção e elemento de troca, o que vai colaborar também para o seu insucesso (COBIA, 1989).

Mas as experiências com as organizações de inspiração fourierista acabam por constituir um caminho diferente da experiência de Owen e de Rochdale. Fourier considerava, em seu falanstério, não só a possibilidade da hegemonia do fator de produção trabalho, mas também a participação subordinada do fator de produção capital, bem como o talento como algo importante e também remunerável, como incentivo. Nesse sentido, Fourier propunha inicialmente a remuneração de 5/12 para o trabalho, 4/12 para o capital e 3/12 para o talento em sua organização (FOURIER, 1901).

Mas fato é que, enquanto as experiências dos falanstérios não proliferaram com sucesso, as organizações baseadas no modelo de Rochdale não só proliferaram, como persistiram durante os últimos séculos, sendo a base do moderno cooperativismo.

Por outro lado, a experiência de cooperação na América do Norte, que é anterior a 1844, é rica e diversa, o que implica que os princípios de cooperação não são entendidos apenas na forma oriunda da experiência de Rochdale, mas também entendidos de forma mais ampla. A lei entende o cooperativismo como organização que é controlada por seus membros, que gera benefícios para os seus membros e que é de propriedade de seus membros<sup>1</sup> (COBIA, 1989).

Portanto, na América do Norte, com este entendimento amplo dos princípios e uma legislação flexível, surge uma diversidade de organizações cooperativas com características peculiares de direitos de propriedade; as quais são permitidas e entendidas como estratégias organizacionais, desde que estas não confrontem os princípios gerais colocados em lei.

Assim, a experiência histórica anterior a 1844, aliada a um sistema jurídico anglo-saxão flexível e à diversidade e riqueza de leis em âmbito estadual, colabora para o aparecimento de uma estrutura ampla de organizações cooperativadas, nas quais os direitos de propriedade são colocados de forma muito diferente, isto é, uma gama ampla que vai desde aquelas organizadas no conceito mais puro de Rochdale – chamadas de tradicionais – até aquelas que consideram a presença de investidores, considerando o capital da mesma forma que Fourier. No Estado de Wyoming, EUA, discute-se uma legislação que permita de forma transparente e inovadora a presença de investidores em organizações cooperativas (HANSON, 2002).

<sup>1</sup> A cooperativa é definida como a organização onde há: *member/user, member/ownership and member/benefits*, segundo Cobia (1989).

Neste capítulo, tem-se como objetivo discutir essa nova forma de organização sob a luz dos princípios gerais da Aliança Cooperativa Internacional. Para tanto, inicialmente são discutidas as características institucionais que permitiram o aparecimento dessas particularidades, para, em seguida, analisar as características dessa nova lei, e ao final considerar as particularidades, como a possível contribuição desta discussão para as cooperativas no cenário brasileiro.

### **A questão do capital nos empreendimentos cooperativados**

As cooperativas são organizações diferentes das empresas com objetivo de lucro. Lauschner (1993) define cooperativas como organizações cujo objetivo principal é possibilitar condições de trabalho para os seus membros, e não objetivos econômicos de lucro ou receitas, cujo controle é efetuado pelo fator de produção trabalho e não capital, cuja distribuição de benefícios se dá pela proporção de trabalho, e não pela proporção de capital na empresa, e, por último, um tipo de organização que necessariamente, por apresentar abundância do fator de produção trabalho, arrenda o fator de produção capital.

Nessa definição, pode-se encontrar um dos principais problemas dos empreendimentos cooperativados, ou seja, como arrendar capital sem, no entanto, ceder controle, pagar por riscos, ou ainda aceitar a presença de investidores.

As organizações cooperativadas surgem no auge de uma profícua discussão econômica. Entre os socialistas, as premissas de que a concorrência, a propriedade privada dos meios de produção e o lucro eram os principais problemas da economia fizeram com que alternativas a esse sistema pudessem ser arquitetadas. Entre os socialistas científicos, a obrigatoriedade da sociedade em comum e a obrigatoriedade da cooperação eram precondições fundamentais do sucesso pós-revolucionário. Entre os utópicos, as cooperativas aparecem como uma forma viável de organização do setor produtivo que respeitava a básica ordem de liberdade de escolha e de livre organização, substituindo a propriedade privada pela copropriedade de meios de produção e pela co-operação desses meios (HUGON, 1970).

O movimento “rochdaleano”, segundo Lambert (1975), influenciado diretamente pela discussão socialista utópica, se organiza de forma a substituir a concorrência, o lucro e a propriedade privada, por uma economia igualitária. Nesse sentido, há o tratamento do fator de produção capital em níveis coadjuvantes na organização e sem um lugar de destaque. A ideia de fundos indivisíveis e de um capital social não remunerado de acordo com o mercado financeiro – ou, em essência, taxas de juros limitadas – conduz a parte privada de capital no empreendimento a uma constante depreciação e migração deste para a apreciação da parte coletiva e comum do capital.

Nessa migração de função, do privado ao comum, o capital acaba por não representar mais algum direito de propriedade privada por parte do membro, mas somente um direito social e coletivo.

Essa caracterização, economicamente lógica, faz com que somente aquele agente econômico interessado na produção encontre incentivo de participação. Na lógica organizacional de Fourier, os princípios básicos de cooperação são expressos da mesma forma que em Rochdale, ou seja, o desejo da substituição da concorrência, do lucro e do mercado por um sistema mais justo e igualitário, e são também fundamentados na opção de liberdade de cooperação, característica dos socialistas utópicos. Também de modo semelhante ao de Rochdale, essa busca deveria ocorrer por meio do incentivo a organizações econômicas cooperativadas, que substituiriam as transações de mercado.

A diferença, por outro lado, ocorre na forma de organização. O fator de produção trabalho é importante, mas também se permitem a presença e o tratamento diferenciado ao fator de produção capital. Ainda a presença do talento é relevada, e para tanto também é estimada sua participação em resultados (FOURIER, 1901). O problema, talvez, desse tipo de organização era o pressuposto de uma rede de produção, onde os resultados seriam distribuídos *a posteriori*, assim não permitindo flexibilidade de existência de unidades produtivas independentes, que foi característica no caso de Rochdale, um misto da propriedade individual e privada com a propriedade comum e coletiva.

Em outras palavras, a forma cooperativada de Rochdale permite a existência da propriedade individual, em essência importante para manter os incentivos à produção e o senso de direitos de propriedade individual ao agente econômico, enquanto na opção de Fourier ela desaparece, permanecendo as formas coletivas puras que não permitem o aparecimento de incentivos individuais e acabam, por isso também, por não incentivar a própria cooperação. O não sucesso dessa forma de cooperação, na experiência norte-americana, deu-se exatamente por problemas relacionados à distribuição de resultados e pela falta de incentivos e prêmios de desempenho, como de modo semelhante também ocorreu na experiência da New Harmony (KNAPP, 1969).

O falanstério de Wisconsin, que data de 1845, era organizado de forma similar à cooperativa e remunerava três quartas partes ao trabalho e uma quarta parte ao capital. Não prosperou, no entanto, pelos conflitos entre o igualitarismo e o necessário tratamento desigual para incentivar a produtividade. Nessa organização a questão do capital foi tratada de forma diferente, mas a ideia de remuneração ao talento, já presente na obra de Fourier, não teve o mesmo tratamento (COBIA, 1989).

A história do cooperativismo na América do Norte é diferente da história do cooperativismo no Brasil pelo fato de que ocorreram várias experiências diferen-

tes e anteriores a 1844. A primeira cooperativa agropecuária é de Connecticut e data de 1810, ou seja, 34 anos antes da experiência de Rochdale.

Dessa forma, a organização de cooperativas na América do Norte foi na verdade um laboratório de experiências que ocorreram anteriormente a Rochdale e, diferentemente da América do Sul, não esteve engessado por um único modelo previsto em uma única lei nacional.

## A evolução e a tipologia de cooperativas

As cooperativas norte-americanas podem ser classificadas, de acordo com Chaddad e Cook (2002), em decorrência da alocação dos direitos de propriedade. Assim, iniciam a classificação com as cooperativas de propriedade exclusiva de membros, as chamadas cooperativas tradicionais, nas quais os investimentos ocorrem de modo coletivo, isto é, como em outras oportunidades o capital resultante das operações é distribuído *pro rata* ou preferencialmente reinvestido na cooperativa.

Porém, há também, segundo os mesmo autores, cooperativas de investimentos proporcionais, que são na verdade organizadas como as cooperativas tradicionais, com a diferença de que os investimentos são alocados na proporção de utilização e uso apenas pela parte dos membros da sociedade no futuro. Como o investimento é proporcional à utilização prevista e os benefícios gerados são distribuídos *pro rata*, por conseguinte os benefícios serão alocados *pro rata* da utilização e proporcionalmente ao investimento.

A seguir, é definido um terceiro tipo de cooperativas, as cooperativas de membros-investidores, que são aquelas que acabam por remunerar as quotas e distribuir resultados econômicos em proporção às quotas, e não somente às operações, ou seja, o membro recebe também a dimensão de investidor na cooperativa e não somente de usuário.

A chamada Nova Geração de Cooperativas apresenta, por sua vez, não só investimentos proporcionais, como também um sistema de direitos econômicos que permite ao sócio operar com a cooperativa. Esses direitos são transferíveis e valorados em mercado, sendo que essas cooperativas mantêm um quadro fechado de associados (BIALOSKORSKI NETO, 2000a).

Ainda por último, as cooperativas de quadro associado não restrito exclusivamente aos membros são organizações classificadas a partir de alianças estratégicas de cooperativas com empresas não cooperativadas, ou como as cooperativas que transformam o seu capital social de modo a abri-lo em ações transacionáveis em mercado de capitais.

Essa classificação permite uma ampla visão de como há flexibilidade de diferentes tratamentos para o capital nas organizações cooperativadas norte-americanas. Pode-se observar que há uma discriminação inicial do capital de investimentos para, então, evoluir para a discriminação do direito a dividendos sobre o capital alocado cooperativamente e, assim, permitir que a transação econômica entre o membro e a cooperativa seja valorada e ganhe também uma dimensão econômica nítida.

Fato é que os direitos de propriedade em uma cooperativa, que na sua forma tradicional acabam por ser não propriamente definidos (COOK, 1995), passam a ter uma definição cada vez maior, assim, o membro inicialmente usuário pode também aferir a sua dimensão de proprietário e investidor em uma organização coletiva. Se isso ocorre, espera-se que o nível de monitoramento e participação desse membro associado possa ser maior, uma vez que há como mensurar os seus direitos e sua participação econômica.

### **Ambiente institucional, a lei cooperativista e o capital**

A legislação na América do Norte permite, de forma flexível, a organização de cooperativas. A Nova Geração de Cooperativas, que compreende uma relação contratual de obrigação de entrega, cujo contrato de “direitos de entrega” pode ser negociado em mercado, é um exemplo claro desta flexibilidade (BIALOSKORSKI NETO, 2000a)

Nesse ambiente de transformação e aprimoramento, uma nova proposta de legislação arquiteta um tipo interessante de organização cooperativada. Segundo Hanson (2002), há dois tipos de membros: os membros usuários – produtores que têm direitos e obrigações, dentre as quais a de entregar a sua produção em determinada quantidade e determinada qualidade na cooperativa –; e membros não usuários – que correspondem àqueles membros que se interessam em colocar no ambiente cooperativado as suas poupanças como investidores.

Deve-se relevar que os membros usuários também colocam suas poupanças e investem na organização cooperativada, e têm preferência tanto na governança como nos direitos financeiros. O processo de votação é o clássico de um único voto por membro usuário, mas os processos são separados. Assim, se os membros usuários votam em determinada diretriz, a opção ganhadora tem o total de votos dos membros usuários. Os membros investidores têm votos em separado e proporcionais ao capital de seu investimento. Esse processo garante duas características importantes: primeiro, a hegemonia de voto dos membros usuários, seja qual for o resultado de votação, pois todos os votos são computados em conjunto; e, segundo, em um processo à parte, o membro investidor que tem maior participação de capital tem hegemonia de votos entre os membros investidores.

Pode-se ressaltar que esse processo pode desestimular os membros investidores, pois em uma situação em que os membros usuários majoritários decidam por um incremento em operações de interesse social que faça decrescer a rentabilidade do negócio, essa proposta vencerá. Portanto, para a lógica econômica desse tipo de organização, é vital que a organização cooperativa tenha uma estratégia de rentabilidade e distribuição de resultados de acordo com as atividades, e não objetivo de prestação de serviços. Por outro lado, também a especificação do tipo de decisão que ocorrerá em assembleia acaba por ser um elemento importante da governança do sistema.

A estrutura de governança prevê, no mínimo, que um dos diretores seja representante dos membros usuários e que tenha, pelo menos, a metade do poder de voto no conselho. Mais uma vez, aqui, os interesses dos membros usuários estão protegidos.

Esse tipo de governança exige uma coordenação por consenso de interesses. Os direitos sobre os resultados financeiros são divididos de forma que os membros usuários recebam proporcionalmente à sua operação, como é clássico. Mas, como os seus investimentos foram proporcionais aos seus “direitos de entrega”, estes também recebem no final proporcionalmente. Os membros investidores recebem de acordo com o capital investido. Assim, os resultados são divididos entre os dois grupos em proporção ao capital de cada grupo, membros usuários e por outro lado membros investidores, sendo que a parte que cabe aos membros usuários é subdividida em proporção à atividade de cada membro, e a parte que cabe aos membros investidores é subdividida de forma proporcional ao capital.

Há garantias para que os membros investidores obtenham seu capital restituído se ocorrerem decisões em assembleia que venham a modificar os seus investimentos iniciais ou a rentabilidade deles. Assim, se a decisão chocar-se com o interesse de algum investidor, este tem o direito de sair e obter o seu capital de volta. Essa particular característica garante a atratividade do negócio para os investidores. Nessa estrutura de governança, os dois lados, usuários e investidores, estão protegidos em seus interesses.

### **Considerações: os princípios da ACI**

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em seu congresso centenário de 1995 em Manchester, na Inglaterra, reagiu às tendências do cooperativismo da América do Norte e parte da Europa de tradição anglo-saxã. Nessa oportunidade, foram reescritos os princípios do cooperativismo, que em essência se mantiveram os mesmos, mas com transformações importantes para a organização cooperativada e o conceito de capital.

O segundo princípio da ACI é claro ao expor que o controle democrático de uma cooperativa deva ser exercido pelos seus sócios. Como a organização proposta na América do Norte coloca nitidamente o poder centrado de modo preferencial nos membros usuários, isto é suficiente para estar de acordo com a essência desse princípio.

O terceiro princípio, de participação econômica dos sócios, explana que eles contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital, bem como que parte desse capital é de propriedade comum das cooperativas; assim, também entende que há parte do capital não comum que poderá remunerar os investimentos realizados.

O quarto princípio, de autonomia e independência, descreve que as cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua, controladas pelos seus membros, mas que podem receber capital de origem externa, desde que preservem a sua autonomia e o controle democrático pelos sócios. Assim, mais uma vez, a diversidade de cooperativismo na América do Norte não está em desacordo com os princípios gerais da ACI.

Essas argumentações são pertinentes, uma vez que a origem da discussão para a adequação de princípios durante o congresso centenário da ACI, em 1995, decorre do movimento de cooperativas que, embebido em um ambiente institucional flexível, inicia uma trajetória de compor a arquitetura do empreendimento cooperativo também de acordo com a participação do capital, como no Canadá, nos EUA, na Irlanda e em outros países.

No entanto, é importante notar que o princípio de subordinação do capital pelo trabalho continua como base de doutrina e, portanto, não é questionado na nova forma organizacional proposta.

Assim, a dimensão do capital inicia um trajeto entre a concepção inicial de Rochdale e a concepção discutida e colocada por Fourier de organização cooperativada aberta também à cooperação do capital.

## **O caso brasileiro**

É interessante notar algumas particularidades da organização cooperativa no Brasil, para permitir uma discussão da aplicação dessas ideias à realidade brasileira. Em primeiro plano, a história do moderno cooperativismo no Brasil é recente, data somente do início do século XX, e, em um segundo e importante plano a experiência de organização cooperativa no Brasil é oriunda somente da forma cooperativada de Rochdale, na qual o capital foi um fator de produção não determinante.

Por outro lado, também a experiência brasileira mostra um legado de legislação nacional inflexível quanto às organizações na economia e em particular as

cooperativas. Isto é, não é possível organizar empreendimento que não corresponda em detalhes à legislação federal vigente, detalhe que não permite o aparecimento de formas alternativas.

Nesse quadro, a discussão do capital como fator de produção torna-se ainda prematura, pois não há ambiente institucional de legislação flexível; além disso, não há aceitação por parte dos movimentos, uma vez que a aversão ao risco é significativa, no cooperativismo histórico, e não há razão para esta discussão enquanto os próprios problemas sociais ainda não são resolvidos, no cooperativismo solidário.

Assim, essa discussão terá que ser com certeza retomada em um momento futuro, pois a estrutura de capital e as alternativas de capitalização de menor custo financeiro serão, sem dúvida, elementos importantes de estratégias para o movimento cooperativista do Brasil. As tendências econômicas mostram que a sociedade deve exigir sempre mais eficiência e qualidade, o consumidor será mais exigente e os recursos financeiros próprios disponíveis cada vez mais escassos, o que faz crescer a importância futura de estratégias financeiras mais adequadas.

Mas o que mostra a tendência do cooperativismo internacional é a retomada da discussão do capital como fator de produção e a construção de um movimento empreendedor forte, moderno, com capacidade de gerar renda, reproduzir riqueza e bem-estar, bem como promover a sociedade justa. Somente um cooperativismo eficiente economicamente é capaz dessa proeza.

# 10

## Intercooperação e estratégias de alianças

---

As cooperativas são organizações que conciliam benefícios sociais e eficiência econômica por meio do trabalho associado e ajuda mútua. Têm importante destaque nos agronegócios no Brasil porque atuam de forma a gerar e distribuir resultados aos produtores rurais associados, o que não ocorre em outros casos. Esses benefícios são representados por melhores preços pagos aos agricultores, melhores condições de compra de insumos ou mesmo industrialização e transformação da produção recebida dos cooperados, o que agrega valor, gera maior renda e empregos.

Além dos benefícios sociais, as cooperativas são importantes na coordenação dos sistemas agroindustriais. Muitas dessas organizações coordenam operações financeiras que facilitam o acesso ao crédito pelos produtores, sobretudo pequenos produtores que têm dificuldades de obter recursos junto ao sistema financeiro tradicional. Dessa forma, as cooperativas criam condições para a produção agropecuária, contribuem para o aumento do nível de renda dos produtores e proporcionam também uma melhoria dessa distribuição de renda.

Para este trabalho há algumas premissas e pressupostos importantes. O primeiro: segundo Bialoskorski Neto (2007), as cooperativas em seu processo de crescimento tenderiam a passar de um estágio inicial, cuja característica é tanto operar como *commodities* homogêneas e sem valor agregado como apresentar uma função-objetivo de orientação aos membros – *members-oriented* –, para um estágio mais avançado onde elas se colocariam – em função tanto das exigências de mercado como do crescimento econômico – em uma nova posição estratégica que

exigiria a agregação de valor para as *commodities* agropecuárias e a diferenciação do produto, aliadas a uma função-objetivo diferente, neste momento, de orientação ao mercado – *market-oriented*. O que exigiria uma nova postura de política de negócios.

O segundo pressuposto é o fato de que as cooperativas tenderiam a crescer, em número de associados e em volume de negócios, para proporcionar ganhos de escala e de tamanho. Essa situação ocorreria inicialmente centrada em seus limites de localização para após expandir as suas fronteiras localizacionais, evoluindo de forma a criar um problema de organização do quadro social chamado de deslocalização, em que a gestão da cooperativa fica cada vez complexa e longe de seu quadro de associados.

O terceiro pressuposto é o de que essas estratégias anteriores apresentariam uma possível fronteira de ganhos econômicos que somente seria transposta se uma nova e inovadora estratégia de intercooperação, entre cooperativas ou entre firmas, fosse adotada.

Dadas essas premissas iniciais, as estratégias possíveis ocorreriam em uma evolução na intercooperação, iniciando-se com contratos relacionais entre firmas e organizações, influenciados tanto por fatores econômicos, como escala e tamanho, como pela necessidade de redução de custos de transação e de riscos envolvidos nos mercados.

Barroso et al. (2007) explicam que o primeiro estágio dessa estratégia é uma rede relacional e informal, gestora de contratos informais e relacionais entre cooperativas. Esse estágio é então caracterizado pelo gerenciamento de contratos diversos, entre diferentes cooperativas, especialmente no tocante à coordenação de informação em rede de algumas atividades, frequentemente de forma relacional, formal ou informal.

Um segundo estágio seria a estratégia de um sistema de compensação de contratos entre cooperativas. Nesse nível, poderia ser constituída uma organização formal, não cooperativa, com estrutura funcional baseada em tecnologia de informação com a função de proceder à gestão de contratos e informação, promovendo tanto o aumento do poder de barganha como a gestão de logística e marcas, frequentemente *consórcios*.

A estratégia sequente seriam estruturas coordenadoras como *joint venture*, *holding* ou *cooperativa central*, ou seja, uma nova empresa, controlada pelas cooperativas participantes e responsável pela gestão integral de parte de processos e produtos.

Finalmente, há também a estratégia, comum no Brasil, de *incorporação* de uma cooperativa por outra, ou a estratégia menos comum e mais complexa de *fusão*

entre cooperativas, criando-se uma nova organização. Essas opções implicam em estratégias de integração de maior complexidade, entre as apresentadas.

Os mesmos autores indicam que essas fases são independentes, poderiam ocorrer em conjunto ou paralelamente, e cada uma apresenta vantagens e problemas específicos.

Há vários exemplos desses processos. Na área de agronegócios, há exemplos de integração em rede de pequenas cooperativas na Itália. As *joint ventures* são frequentes em vários países. Por outro lado exemplos de *holding* já são mais específicos e ocorrem com intensidade em apenas em alguns países, como no cooperativismo holandês. Já os exemplos de fusões, incorporações e cooperativas centrais são talvez os mais frequentes e comuns em todos os países, como no Brasil.

Na análise dessas formas se notam algumas características importantes, a primeira de que as diferentes estratégias podem ocorrer de forma mais específica ou frequente, em função provavelmente da complexidade da estratégia, como o estabelecimento de uma *holding* controladora. A segunda característica importante é que a intensidade e o nível de sofisticação na ocorrência dessas organizações de intercooperação são diferentes entre países.

Desse modo, faz-se pensar que há características institucionais, legais e de cultura, que são determinantes para a ocorrência de estruturas organizacionais mais complexas. Aparentemente, os países de cultura anglo-saxã apresentam de forma mais frequente organizações de intercooperação complexas com objetivos de mercado; por outro lado, países de base cultural latina apresentam maiores dificuldades institucionais nessa integração e há maior ocorrência de redes informais relacionais.

### **A cooperação na organização e entre organizações**

Olson (1965) explica que organizações pequenas, de poucos associados, são eficientes, uma vez que o grupo identifica de forma imediata as razões e os benefícios da cooperação e se automonitora. Já organizações com um grande número de associados são baseadas em razões econômicas para a satisfação de uma mesma demanda para um grande grupo de pessoas, nem sempre muito perceptível, que pode envolver economias de escala, escopo e barganha.

A mesma autora explica que poderá haver falta de comprometimento, de participação de associados em grandes grupos, uma vez que eles não teriam uma percepção nítida da importância de sua participação para todo o grupo, tanto em função da impossibilidade de interferir diretamente nas decisões da organização, como pelo fato de que sua falta de participação e comprometimento será pouco perceptível e significativa.

Bialoskorski Neto (2006) indica que a associação de indivíduos a cooperativas é voluntária e que a participação de associados em grupos menores é maior, pois a não participação de um dos membros pode influenciar o desempenho de toda a organização, o que não ocorre de forma nítida em grandes grupos, onde a ausência de participação de um indivíduo frequentemente não será significativa a ponto de provocar o fracasso de toda a organização.

A cooperação ocorre de forma espontânea quando os membros são livres para escolher se cooperam ou não com a organização, mas podem ser induzidos a não cooperar, uma vez que poderão se beneficiar da ação coletiva da cooperativa sem incorrer no ônus e nos custos da participação, uma vez que sua participação pode não ser monitorada pelo grupo.

Zylbersztajn e Nassar (2004) indicam que, em organizações com um quadro heterogêneo de associados, a complexidade na gestão e na obtenção de uma agenda que represente o interesse de todos os agentes é maior. Assim, criar uma coordenação entre organizações de ação coletiva pode ser um desafio muito grande e maior do que a possível melhora da competitividade do conjunto de organizações, em função de que o seu corpo de associados pode não compreender a importância dessa estratégia.

### **Ação coletiva e intercooperação**

Saes (2000) analisa três tipos de ações que podem caracterizar estratégias distintas para as organizações: ações chamadas de tipo I, que são aquelas que beneficiam todos os participantes sem conflitos; de tipo II, que beneficiam apenas parte do grupo, mas sem prejuízo dos demais; e as de tipo III, que beneficiam parte do grupo em detrimento de outra parte, caso em que surgem conflitos para serem administrados.

As ações dos tipos I e II conduzem a provável sucesso e minimizam o risco de descontentamento de algumas partes envolvidas. Dessas estratégias é que podem surgir de forma facilitada ações coletivas de intercooperação entre organizações. Mas ações do tipo III podem ser necessárias para a competitividade do sistema e há a probabilidade do surgimento de conflitos entre os associados, exigindo estratégias de tomada de decisão e de negociação.

Além desse importante aspecto, temos alguns problemas nas cooperativas e organizações coletivas que implicam na forma do associado considerar as ações de tipo I ou II. Apesar de pouco conflituosas, essas decisões, por envolverem investimentos, envolvem também um critério de custo de oportunidade entre alternativas que podem ser consideradas, gerando dificuldades ao processo.

Cook (1995) define as cooperativas como organizações com uma arquitetura contratual que apresenta direitos de propriedade vagamente definidos. Assim, entre esses há o problema do horizonte – *horizon problem* –, no qual há uma perspectiva temporal diferente entre os resultados gerados pela organização cooperativa e de participação econômica de seus membros, fazendo com que aquele que investiu na organização, de forma fiduciária ou em atividade econômica, não se beneficie integralmente de seus resultados. Portanto, o associado que toma a decisão poderia não se beneficiar, como o esperado, por investimentos de longa duração.

Também há diferentes problemas de expectativas, como aquele em que a organização cooperativa gera benefícios ao longo do tempo de  $Bm$  e parte desses benefícios é incorporada em fundos comuns ou sociais  $Fs$ , em que não há direitos de propriedade individuais, uma vez que esses fundos indivisíveis são comuns.

Assim, a geração de benefícios coletivos por determinado associado, ao longo do tempo,  $Bm_{t_0} (1 + r)^n = Bm_{t_{+1}}$ , irá gerar um resultado fiduciário para o associado de  $Bm_{t_{+1}} - Fs$ , que poderá ser ao longo do tempo menor que o valor esperado pelo associado. Por outro lado, um novo associado subscreveria uma quota-parte por valor necessariamente inferior ao total do valor da organização e agregado pelos associados com mais tempo de cooperação.

Cook (1995) também cita outro problema relevante, o problema de portfólio – *portfolio problem* –, que ocorre pelo fato de que, como os direitos de decisão são igualitários e deve haver uma delegação de direitos de decisão, poderá haver uma diferença entre as expectativas de portfólios individuais, de cada um dos membros, e as que são efetivamente adotadas pela sociedade cooperativa de forma conjunta.

Assim, poderá haver investimento realizado com fundos comuns, indivisíveis, que pode não espelhar o montante de retorno e risco que determinado membro tem como expectativa.

Dessa forma, a estratégia da intercooperação só seria adotada nas cooperativas se essa estratégia representasse ações do tipo I ou II, não representasse problemas perceptíveis de *horizonte* ou de *portfólio* para o associado, e apresentasse horizonte de maturação e remuneração compatíveis com a expectativa de participação econômica do associado.

Há, portanto, uma lógica intrínseca para o processo de tomada de decisão estratégica de intercooperação em uma cooperativa, pois essa decisão é necessária geralmente em uma organização de elevado número de associados que necessita de estratégias especiais e mais complexas, mas apresenta em sua estrutura de gestão e em suas assembleias gerais uma composição de associados que reagiriam positivamente somente em situações determinadas em ações de tipo I e II que sejam desprovidas de problemas de *horizonte* e *portfólio*, o que dificilmente ocorre.

Mas, mesmo existindo essas condições básicas, a coordenação entre organizações pode ser influenciada por aspectos culturais e comportamentais durante o processo de tomada de decisão, e assim poderia ser pouco comum em alguns países e mais frequente em outros. Isso ocorre em função do ambiente institucional, de direitos de propriedade, bem como das relações de contrato entre os agentes econômicos. Dessa forma, a lógica da arquitetura organizacional está também em função, além das variáveis acima, da cultura predominante em uma sociedade que irá influenciar as particulares formas de organização.

## Cultura e intercooperação

As normas sociais moldam instituições, e estas podem apresentar oportunidades ou limitações para as organizações. As organizações, como redes de contratos, ocorrem para usufruir oportunidades em um ambiente institucional particular, de acordo com North (1990).

Glade (1969) explica que a cultura norte-atlântica – *North Atlantic cultural continuum* – promoveu um senso diferente de lei, permitindo a evolução do sistema legal na Inglaterra que foi importante para o desenvolvimento do capitalismo. O constitucionalismo descentralizado desenvolveu um princípio flexível de ordem em que a harmonia de interesses preestabelecida foi uma base importante.

O mesmo autor discute a herança cultural ibérica – *Iberian cultural continuum* –, que apresentava uma forte similaridade com a organização das instituições romanas, tanto na lei – direito – como na burocracia. Os romanos foram criadores de um sistema de leis e construtores de instituições que objetivavam o controle, em decorrência das distâncias geográficas no seu grande império.

Desse modo, os países anglo-saxões apresentam ambientes institucionais diferentes dos países de origem latina. No primeiro caso, as instituições e as leis permitem um rápido desenvolvimento capitalista com leis e organizações flexíveis. No segundo caso, o desenvolvimento depende dos controles burocráticos e de uma rígida hierarquia, e assim a arquitetura organizacional reflete também esse ambiente de inflexibilidade.

Esse ambiente é também responsável pelo processo de desenvolvimento e por características na arquitetura de organizações. Isso influencia tanto a formação de redes informais, como alternativa à inflexibilidade legal e institucional, como as formas mais complexas de objetivo econômico oriundas de um sistema institucional e legal mais flexível, e dessa forma o ambiente institucional, legal e cultural pode condicionar as formas escolhidas para a intercooperação.

Em estudo comparando a mesma empresa em diversos países, Hofstede (1991) descreve as diferentes dimensões de cultura organizacional, que o autor define

como a amplitude de características nas firmas, que variam de acordo com a prática e, portanto, de como as organizações (a) são orientadas a processos ou orientadas a resultados, (b) são orientadas aos empregados – pessoas – ou orientadas ao trabalho – tarefas, (c) apresentam uma intensa relação dos empregados com a organização – relacional – ou uma relação apenas de trabalho – profissional, (d) são abertas a novos integrantes, isto é, facilitam a adaptação de novos empregados de forma rápida, ou são mais fechadas a esses novos ingressantes, isto é, não facilitam esse processo de adaptação, (e) apresentam problemas de perda de controle, como em horários ou em controle de custos, ou onde há controle intenso de recursos, tempo e eficiência, e (f) são normativas, isto é dependem de normas internas mais rígidas que independem do mercado, ou são mais pragmáticas, atendem aos interesses do mercado.

Dessas dimensões, segundo o mesmo autor, aquelas que fazem referência à intensidade de orientação da organização a processos ou resultados econômicos; aquelas que fazem referência ao tipo de relação da organização com os empregados, mais profissional ou mais relacional, são fortemente correlacionadas com os valores e a cultura.

Assim, poderá haver diferentes arranjos entre formas organizacionais, particularmente para cada diferente ambiente institucional e legal, e ocorrendo em intensidade de forma diferente, dependendo da cultura e dos valores de cada sociedade. A base institucional *North Atlantic cultural continuum* favorecerá estruturas de objetivo econômico mais complexas como *holdings*, e a base institucional *Iberian cultural continuum* favorecerá maior ocorrência em redes de intercooperação. Respectivamente, organizações do primeiro caso apresentariam níveis maiores de profissionalismo e objetivos econômicos, o que facilitaria o aparecimento de estruturas complexas, e no segundo haveria maior intensidade relacional entre empregados, necessidade de controles de processos internos e assim maiores dificuldades de estabelecer estratégias mais complexas.

### A teoria da intercooperação

A cooperação entre firmas pode ser eficiente em função da redução de custos de transação para o sistema, ou pela complementaridade de funções e redução de custos, ou pelo ganho de poder de mercado, ou pela governança mais eficiente ou, ainda, pela resolução de um jogo com maior valor para os jogadores. Mas fato é que nestes arranjos cooperativos há a substituição do mercado e da simples barganha pela hierarquia, seja esta direta ou uma forma de governança híbrida (MILLER, 1992).

Furubotn e Richter (2000) destacam que estratégias desse tipo substituem a mão invisível do mercado pela mão visível da hierarquia. Os mesmos autores tam-

bém descrevem que esse fato ocorre uma vez que os indivíduos podem cooperar na base de contratos formais protegidos pela lei, ou informais autorregulados e protegidos por contratos relacionais. A necessidade de uso e a consequente disponibilidade de informações confiáveis incentivam a formação de coalizões voluntárias, redes de contratos relacionais, entre diferentes proprietários de recursos.

A estrutura de governança de contratos relacionais determina a produção e a transferência de informação, bem como os métodos que auxiliam a fazer com que essas informações sejam confiáveis (FURUBOTN; RICHTER, 2000).

Mas, por outro lado, não se verifica com intensidade no movimento cooperativo o estabelecimento de redes de negócios, caracterizada pela substituição de relações de mercado por relações em uma mesma forma hierárquica ou meso-hierárquica, como ainda organizações de forma híbrida, como definidas por Williamson (1996).

### **Hierarquias e autogestão: as dificuldades da intercooperação**

A substituição da competição de mercado pela hierarquia da cooperação tem várias razões para ocorrer. A hierarquia e a cooperação podem permitir o poder de mercado, e ganhos extras aos participantes, também em decorrência de diminuição de custos de transação e governança (MILLER, 1992).

Há também ações que causam externalidades positivas para todos os atores, mas custos somente para um deles. Se essas ações forem efetuadas em cooperação, gerarão menores custos coletivos e maiores externalidades positivas para todos os membros. Mas estas ações somente poderão ser coordenadas por uma forma hierárquica (MILLER, 1992).

Assim, se uma cooperativa mantém uma associação de interesse privado que traz benefícios a todas as cooperativas, não há estímulo ou incentivo para que as outras organizações também participem dessa associação, já que são beneficiárias deste processo, e sem custos. Esse é o caso típico de dificuldade de manter estruturas de representação que geram benefícios de externalidades para todos, independentemente de serem associados ou não. Nesse caso, há de se ter algum tipo de obrigatoriedade.

O mesmo autor exemplifica essas situações por meio de jogos e explica que, nesses casos, há custos de percepção do problema, de organização de grupos, de negociação multilateral entre grupos, bem como de manter e monitorar o modo hierárquico. Portanto, é uma solução que deve ser tratada com uma análise de benefícios e custos.

Desse modo, mesmo que a hierarquia ou cooperação se prove mais vantajosa que situações autônomas de mercado, há ainda custos advindos de problemas que são característicos desse arranjo organizacional fora do mercado. Assim, há

problemas como: (a) os custos de transação e de governança do processo de organização e da organização hierárquica; (b) a incompletude de contratos, uma vez que estes não preveem todas as situações futuras possíveis e, desse modo, poderá então haver oportunismo contratual dos agentes envolvidos no processo; e (c) os custos de agenciamento para os cooperantes, para monitorar as atividades da hierarquia e se certificar de que esta estará de acordo com as expectativas iniciais de cooperação.

Há ainda problemas para se iniciar um processo de cooperação que pressuponha substituição da autonomia em mercado pela hierarquia. Esse é o caso de jogos em que não há um equilíbrio ótimo, mas equilíbrios subótimos, e assim a barganha tem que ser substituída pela hierarquia.

Nesse caso particular, a cooperativa **A** aceita a intercooperação de forma **W** com a cooperativa **B**, em termos em que esta situação traz benefícios para ambas, mas é a melhor opção para **A** e a segunda melhor para **B**. Já a cooperativa **B** aceita a intercooperação de forma **M** com a cooperativa **A**, que é também tão boa quanto a forma **W** só que representa a melhor opção para **B** e a segunda melhor para **A**; a opção de autonomia nos mercados sem uma hierarquia de intercooperação não é boa nem para a cooperativa **A** nem para a cooperativa **B**.

O problema é que há dois equilíbrios neste jogo, e não há como escolher entre as opções **W** e **M**, sem que uma cooperativa tenha a sua melhor opção e a outra, apenas a segunda melhor opção. Dessa forma, mesmo consciente da importância da intercooperação, nenhuma das cooperativas permite a solução por meio da barganha, pois, mesmo sabendo que será melhor que a situação anterior, terá que aceitar uma segunda melhor opção.

O outro problema é quanto ao trabalho de intercooperação entre os cooperantes. Se as duas cooperativas **A** e **B** se esforçam da mesma maneira, elas podem garantir um resultado maior. Mas, se uma delas não se esforça a contento, sem que a outra perceba isso, continua a haver um resultado a ser dividido pelas duas sem, no entanto, ter causado maiores custos a uma delas. Esse oportunismo ocorre principalmente se os resultados são compostos também de externalidades e entre agentes que têm incentivo para não arcar com os custos não pecuniários, como de participação e esforço, para a hierarquia da intercooperação.

### **Alianças entre firmas ou indivíduos: a questão da cultura**

A intercooperação depende de decisão de indivíduos, gestores. Na intercooperação, alianças estratégicas e redes, poderá haver a perda de poder de decisão oriunda do necessário compartilhamento de decisão.

O dirigente, presidente de uma cooperativa, é um indivíduo que, para alcançar esse posto, tem que passar por um árduo trabalho social e uma jornada de luta pelo poder. Em alguns casos, em proporção ao reconhecimento, há nessa jornada a concentração do poder em suas mãos em justificativa da flexibilidade e agilidade no processo de tomada de decisão.

Nesse ambiente, dificilmente um dirigente é receptivo ao compartilhamento de poder ou à perda do poder de decisão apenas por argumentação estratégica ou por idealismo.

Deverá haver uma nítida contrapartida de benefícios econômicos para que possa haver a intercooperação. Como esses benefícios são mensurados para a sociedade cooperativa, e não para seu dirigente, essa particular situação faz que este tenha que ceder parte de seu poder em troca de benefícios econômicos para a organização como um todo.

Os benefícios são de todos e, portanto, divididos pelo montante de membros, mas o custo de ceder o poder é apenas de um, o dirigente, assim há uma equação matemática delicada. Ou seja, os benefícios econômicos divididos por todos os  $n$  membros são  $Bw/n$ , que será sempre menor que os benefícios não pecuniários do poder  $P$  divididos agora em uma situação de intercooperação pelo número de empreendimentos intercooperantes, ou seja, exclusivamente para o dirigente  $Bw/n < P/2$ , o que não permite pela lógica do bem-estar individual que ocorra incentivos por parte do dirigente para a intercooperação.

Essa lógica só é diferente em duas situações: (a) há acréscimo de benefícios sem a perda de poder, como na criação de *joint ventures*; ou (b) há, além dos benefícios para todos os membros, um acréscimo de vantagens para o dirigente na diluição de sua responsabilidade financeira, como na questão de avais e endividamento.

Poderá haver incentivos para a intercooperação, por outro lado, se o dirigente perceber a sua função social e considerar o total de benefícios para toda a sociedade, não se importando com a sua perda de bem-estar não pecuniário e prestígio, pela divisão do poder.

Nesse caso particular, tem que haver investimentos em educação, que nem sempre são eficientes, uma vez que, pela alternância do poder, o conselho pode entender que o próximo presidente terá menores benefícios do poder e, portanto, esta poderá não ser uma estratégia adequada de médio prazo para aqueles que almejam o poder.

Ainda, o envolvimento emocional para com a organização, característico do comportamento oriundo de uma tendência mais coletivista, não entende que o objetivo de maximização do capital seja único. Há benefícios sociais que devem ser relevados e, no particular das cooperativas, manter a organização com a personalidade da sociedade local também passa a ser um objetivo relevante.

Os empregados das sociedades cooperativas com plantas agroindustriais podem entender os processos de intercooperação como ganho de eficiência econômica, o que é lógico, mas também entende que esse mesmo processo, em médio prazo, deve reduzir custos e, entre estes, também os custos com os funcionários pela maximização de funções administrativas, e assim entendem esse processo como uma ameaça de desemprego.

Quanto aos membros associados à cooperativa e a sua relação econômica e social, os processos de crescimento e intercooperação podem afastar a gestão da organização cooperativa de seu convívio. Há a perspectiva emocional de perda de influência e, portanto, de perda de benefícios não econômicos em serviços e atenção que podem ser menores que os benefícios econômicos advindos da intercooperação – principalmente para os associados, uma vez que não há uma perspectiva de ganhos econômicos, de investimentos ou de capital em sua cooperativa.

A inexistência da distribuição de sobras (resultados econômicos) faz com que as dimensões não tangível de bem-estar, de atenção e de influência e convívio – característicos de sociedades com comportamento mais coletivista e organizações de cultura latina – sejam maiores que os pressupostos de possíveis benefícios econômicos no futuro. Assim, também os membros não entendem de modo transparente os benefícios da intercooperação. De forma comportamental, as características de cultura são um elemento importante para se averiguar o sucesso de estratégias de intercooperação.

## Estudos de caso no Brasil

### Os consórcios

O consórcio é uma estratégia para as cooperativas de forma a incrementar o seu poder de barganha nos mercados. É uma forma de concentrar esforços de empresas por meio da associação mútua para assumir determinada estratégia que isoladamente elas não teriam condições econômicas, técnicas ou financeiras para realizar.

De acordo com a legislação brasileira, as cooperativas podem constituir consórcio que por outro lado não irá constituir personalidade jurídica própria, e assim as cooperativas consorciadas se relacionam de acordo com condições contratuais, respondendo cada qual por suas obrigações.

Assim, o consórcio consiste na associação de cooperativas, que não perderão sua personalidade jurídica própria, para uma finalidade comum que exige para sua execução conhecimento especializado.

Os principais tipos de consórcio são constituídos para, entre outros fins, a atuação no mercado de capitais; as atividades de pesquisa ou uso comum de

tecnologia; a participação em mercados etc. O consórcio é administrado por uma empresa designada líder. A entidade consorciada nomeada líder no contrato de consórcio será responsável pela escrituração contábil e a guarda dos documentos comprobatórios das operações do consórcio.

É importante ressaltar que não é permitida a formação de consórcio visando restringir a liberdade de comércio, ou tendo por objetivo a dominação do mercado, a eliminação da concorrência ou o monopólio para a obtenção de elevação de preço, o que seria ilegal, mas é permitida a formação de consórcio para propiciar compras em conjunto e melhores estratégias para as cooperativas integrantes.

Também há uma outra característica importante: a eventual liquidação de uma cooperativa consorciada poderá influenciar a escala do consórcio, mas não influenciará as outras integrantes do consórcio, estando portanto essa forma organizacional imune ao risco de determinada cooperativa.

Como o consórcio não tem personalidade jurídica, não recolhe tributos e quem o faz são as respectivas cooperativas consorciadas, na razão de suas atividades e arrecadações, quando atuam pelo consórcio. Também o consórcio não fatura, não apura lucro e não contrata. Mas isso poderá se constituir também em um problema. O Consórcio Nacional Cooperativo Agropecuário (Coonagro), criado em 2008 por 21 cooperativas do estado do Paraná, passou a atuar em 2010 como cooperativa central com personalidade jurídica própria, pois a forma de consórcio implicava um processo contábil de muita burocracia e se constituía como pouco ágil, tornando-se um obstáculo para estratégias mais eficientes.

## Estudos de caso

### O Consórcio Cooperativo Agropecuário Brasileiro (CCAB)

O Consórcio Cooperativo Agropecuário Brasileiro foi criado em abril de 2006, sendo formado por 14 importantes cooperativas produtoras de algodão e soja dos estados de Santa Catarina, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Bahia e Goiás, contabilizando no total 15 mil produtores.

O consórcio tinha por finalidade buscar obter melhores negociações e preços com os fornecedores de defensivos agrícolas, que vinham aumentando de preço nos últimos anos, e tinham grande peso nos custos dos insumos utilizados na produção rural. Os vendedores de defensivos também obtinham grande margem em cima dos produtores rurais. Tal fato ocorria pela concentração de mercado do lado dos vendedores desses insumos.

A criação do consórcio possibilitou melhor competitividade, conseguindo então que preços, financiamentos e prazos fossem negociados de uma forma melhor,

trazendo impactos positivos para as cooperativas participantes do CCAB. O consórcio é uma estratégia de *pool* de compras e também baliza o preço dos insumos no mercado. O resultado final desse modelo de cooperação é justamente aumentar o poder de barganha das cooperativas.

Na safra 2007/2008, o faturamento do CCAB chegou a US\$ 100 milhões, e um resultado líquido de US\$ 10 milhões após os impostos. O consumo de defensivos dos cooperados do consórcio supera o valor de US\$ 700 milhões por safra, segundo o próprio CCAB.

Segundo Mapa (2010), as 21 cooperativas consorciadas do CCAB representavam cerca de 79 mil agricultores, 16 milhões de toneladas de grãos, ou seja, 20% da produção brasileira de soja, 10% de milho, 14% de café e 60% de algodão. Assim, esses números indicam aproximadamente 17% da produção brasileira de alimentos em uma área explorada de 8 milhões de hectares.

Um exemplo da efetividade do consórcio ocorreu na safra 2007/2008, em que o CCAB e a Milenia Agrociências, do grupo Makhteshim, negociaram defensivos agrícolas. A Milenia vendeu seus produtos a um preço mais barato à CCAB por conseguir fazer uma grande venda sem ter que se onerar com outros custos, como investir em propaganda, distribuição etc.

O consórcio de cooperativas gerou mais eficiência, os resultados foram positivos nos primeiros anos e o grupo investiu R\$ 2 bilhões em logística. Isso fez com que hoje o grupo detenha uma marca de defensivos agrícolas, importe e distribua genéricos, e tenha a função de balizador de preços no mercado nacional. Hoje, o consórcio comercializa poucos produtos com marcas de terceiros, na sua maioria fungicidas, herbicidas e pesticidas.

Em 2008, dois anos após a criação do CCAB, o consórcio se transformou na CCAB Participações S.A. e pretende se expandir para os estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, tentando atrair novas cooperativas para o consórcio. A CCAB S.A. tem uma estrutura organizacional que abrange a CCAB Agro Ltda., a CCAB Projetos e Soluções Financeiras Ltda., a CCAB Logística Ltda. e a CCAB Compra Ltda.

As cooperativas encontraram no modelo de consórcio uma forma inovadora de agregar valor às mesmas, também vencer alguns desafios existentes na negociação de produtos e iniciar um processo de intercooperação. Esse modelo de intercooperação possibilitou a criação de parcerias estratégicas, mas a sua forma contábil e de controle se provou ineficiente fazendo com que a organização tomasse outras formas organizacionais de maneira a facilitar as operações mercantis.

## A Cooperativa Nacional Agroindustrial (COONAGRO)

Desde 2003, a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR) fazia estudos para que as cooperativas pudessem intercooperar unindo suas forças e formando um consórcio no estado do Paraná. Assim, o Consórcio Nacional Agroindustrial (COONAGRO) foi formado em setembro de 2008, objetivando uma ação conjunta das cooperativas para redução dos custos dos insumos e também da dependência das grandes empresas multinacionais que controlam o setor. O COONAGRO teve como associadas 19 cooperativas agropecuárias do Paraná, respondendo por 25% da produção nacional de grãos, e foi assim a maior aliança entre cooperativas de produção agrícola na América Latina.

Assim como outros consórcios, o COONAGRO teve como objetivo desenvolver escala, fazer planos de médio e longo prazo para assim conseguir beneficiar todo o sistema existente dentro do consórcio. O grupo de intercooperação coordenou e desenvolveu negociação e distribuição de insumos agrícolas.

As cooperativas participantes do COONAGRO em 2008 tinham um faturamento de mais de US\$ 7 bilhões, com 60.500 membros, em sua maioria pequenos proprietários, e gerou mais que 27.000 empregos diretos. As cooperativas que fazem parte do COONAGRO faturaram US\$ 4,7 bilhões no primeiro ano do consórcio.

As cooperativas intercooperantes representavam 4,3 milhões de toneladas ou 8% do total da produção de soja do Brasil; 4,0 milhões de toneladas ou 7% do total da produção de milho do Brasil; 1,2 milhão de toneladas ou 20% do total da produção de trigo do Brasil; ou seja, 10 milhões de toneladas de grãos ou 7,5% da produção de grãos brasileira, em 2,5 milhões de hectares de área plantada, perfazendo 5,2% da área plantada brasileira.

No entanto, em outubro de 2009, o COONAGRO, que até então era um consórcio, se tornou uma cooperativa central. Essa nova configuração jurídica ocorreu porque o consórcio não tinha autonomia contábil para importar e comercializar em seu nome próprio, o que tornava as operações muito ineficientes, e assim o grupo de cooperativas optou por essa mudança organizacional, fazendo com que as atividades mercantis da intercooperação ficassem mais simples e dinâmicas. Apesar da mudança, os objetivos do grupo ainda continuam os mesmos, ou seja, a compra de defensivos agrícolas a preços melhores, e no futuro ainda poderá comercializar de fato as *commodities* produzidas.

### Considerações

Pode-se analisar que a forma organizacional em consórcio foi nos dois casos uma estratégia inicial de relações contratuais sem transferências diretas de direi-

tos, deveres ou de responsabilidades financeiras e de ativos. Essa flexibilidade contratual foi a forma inicial que possibilitou o início da intercooperação entre as cooperativas. Forneceu assim a segurança institucional necessária para o início das atividades sem um grau de transferência de responsabilidades e de direitos entre os participantes.

O sucesso econômico inicial e a facilidade de gestão puderam evidenciar as vantagens dessa estratégia de intercooperação e provocar a confiança – *trust* – entre os participantes por meio de um jogo recorrente ganha-ganha que, por seu sucesso em estratégias e de mercado, se transforma ao longo do tempo em formas mais refinadas de negócios.

As formas mais refinadas de intercooperação nascem do sucesso das estratégias econômicas, e pela confiança contratual que o consórcio propiciou ao longo dos primeiros anos, em um caso centralizando-se as operações em uma cooperativa central e em outro por meio de uma série de empresas, tornou-se a estrutura inicial de uma controladora.

Em função dos benefícios econômicos iniciais, todo o processo de decisão se tornou fluido e não ocorreram obstáculos para a aprovação de propostas organizacionais mais complexas nas assembleias gerais das respectivas cooperativas integrantes do consórcio. Por outro lado, a confiança mútua oriunda de contratos relacionais permitiu estratégias e formas organizacionais que implicassem em responsabilidades financeiras maiores e processos diferentes de divisão de direitos de propriedade e controle.

O importante é que esse processo se iniciou e se desenvolveu sem que as cooperativas participantes perdessem a sua identidade organizacional, e assim não ocorreu perda de poder por parte de dirigentes, ameaça ao quadro funcional de colaboradores ou afastamento das cooperativas de seus associados. Também as ações estratégicas adotadas foram de tipo I, onde todos se beneficiaram, em um jogo de apenas uma solução. A conjunção desses fatores e a adequação do processo ao ambiente institucional e cultural brasileiro propiciaram o sucesso do estabelecimento da estratégia, bem como posteriormente o seu crescimento em complexidade.

## Parte IV

---

### **Estratégias, desempenho econômico e participação nas cooperativas**

## Desempenho econômico e participação em cooperativas

---

Analisa-se a influência do número de associados, da função-objetivo e do desempenho econômico da organização na participação de associados nas assembleias gerais ordinárias e em comitês educativos de cooperativas agropecuárias. A participação em cooperativas também é influenciada pela estrutura de direitos de propriedade e pelo objetivo de oferecer melhores preços, serviços imediatos aos membros em vez da distribuição de resultados em dinheiro. São analisados dois modelos de regressão que permitem considerar que há uma relação negativa entre o desempenho econômico e a participação em assembleias gerais, e que a participação em comitês educativos ocorre para intensificar as relações sociais em organizações que apresentem problemas de atividade do quadro associado.

Por fim, também se pode indicar que a participação em empreendimentos coletivos como as cooperativas é fundamental para gerar transparência de governança corporativa, e assim há uma dicotomia a ser discutida, pois quanto melhor é o desempenho econômico das cooperativas, menor é a participação e, portanto, menos transparente será o processo de gestão e governança, exigindo custos adicionais para suplantar essa deficiência.

Quando se discute a questão da cooperação, podem-se fazer análises diferentes sobre esse tema e a questão da participação do membro associado nas estruturas de gestão e governança da cooperativa.

A primeira, que se torna corrente em alguns países e particularmente no Brasil, é aquela que considera a cooperação como forma de voluntarismo e solidariedade

por parte dos membros associados e que teria como base as relações de troca de bens e serviços, muitas vezes até fazendo-se uso do escambo, moedas solidárias ou cupons de troca, com a participação do associado como algo apenas voluntário (SINGER, 2000)

Mas, por outro lado, quando se analisa o empreendimento cooperativo pode-se entender que há a necessidade de crescimento intrínseco dessas organizações em consequência da “mão invisível do mercado” e em razão da lógica econômica explicada e modelada pela economia neoclássica.

Assim, percebe-se que cooperativas que se formaram como importantes coalizões de interesses em um mesmo grupo étnico, solidário e voluntário, com um forte código de ética, crescem economicamente impulsionadas pelo mercado e pela necessidade de geração de renda e riquezas, e nesta trajetória internalizam necessariamente a lógica econômica de maximização de resultados (BIALOSKORSKI NETO, 2004a; SOARES, 1984).

A escola de Munster (ECHENBURG, 1983) explica que a cooperação deve existir sob parâmetros solidários somente em um primeiro instante dessas organizações. Em momento posterior estabelece-se um processo em que o sucesso da cooperação somente ocorre se o benefício econômico que o associado encontra sob a forma cooperativada for necessariamente maior que o benefício econômico que esse mesmo produtor poderia encontrar de forma autônoma, individual e livre no mercado.

Ainda pode-se discorrer sobre algumas características econômicas importantes desse processo, como a da participação, característica pela qual se analisa que há um custo de participação e cooperação para cada membro associado. Esse custo, dentre outros, será o da perda de parte de sua determinação econômica individual em favor do grupo de interesse da coalizão cooperativa. Isso se expressa desde a necessidade de comercialização com regras comuns, até o respeito às decisões majoritárias e igualitárias nas estruturas de governança e decisão, que muitas vezes podem ser contrárias aos interesses particulares de determinado associado.

Ainda há a característica de que o regime de cooperação induz o agente econômico a uma participação, e esta participação pode ser custosa sob o ponto de vista individual e econômico, ou seja, há um custo de oportunidade do tempo no processo de participação.

A intensidade da participação ocorre em proporção inversa aos custos de oportunidade do trabalho e aos custos de oportunidade do tempo de lazer do membro associado. Quanto maiores esses custos, menor será a participação. Isto é, toda vez que houver um custo de oportunidade significativo do fator de produção trabalho para o produtor rural, ele não participará das estruturas de governança. A participação, por outro lado, poderá ocorrer se a importância econômica da decisão a

ser tomada na assembleia for maior que a perda prevista pela sua ausência em seu trabalho diário na propriedade. Esta mesma situação também pode ocorrer com o custo de oportunidade do lazer, seguindo-se o mesmo procedimento analítico.

Esse particular pode também ser analisado sob o aspecto da perda de direitos de propriedade, de decisão ou de resultados, quando esses são determinados pelos custos de oportunidade da participação nas estruturas de governança corporativa das cooperativas agropecuárias.

No Brasil, há uma cultura organizacional particular e um ambiente institucional que também pode ter influência nas formas contratuais das organizações, isto é, as cooperativas apresentam, em sua maioria, uma função-objetivo de distribuição de resultados por meio da prestação de serviços e assim incentivam uma situação de direitos de propriedade vagamente definidos (COOK; ILIOPOULOS, 1998; BIALOSKORSKI NETO, 2004b).

O sistema cooperativo agropecuário brasileiro mantém, por característica própria, a não obrigatoriedade contratual nas transações entre os membros e a cooperativa, bem como não há uma obrigação contratual que determine a participação do cooperado em sua cooperativa. Essa característica é interessante para o associado quando se considera os custos de oportunidade desse associado no mercado, mas pode ser onerosa para a cooperativa, uma vez que pode permitir também a existência de oportunismos contratuais e desvios não interessantes para a eficiência econômica da cooperativa.

É necessário compreender também os fatores que possibilitam a manutenção de uma empresa organizada sob a forma coletiva, assim a questão da governança corporativa é importante e, por conseguinte, a participação do membro nas estruturas de governança passa a ser uma variável essencial para garantir a transparência e o sucesso da governança corporativa de uma cooperativa.

Neste capítulo, o objetivo é discutir os fatores que influenciam a participação dos associados nas cooperativas agropecuárias, e em especial nas assembleias gerais e comitês educativos. A hipótese inicial é de que o melhor desempenho econômico da cooperativa, ao contrário do que se discute, incentiva a diminuição da participação nas estruturas de governança e, portanto, não incentiva a transparência nas atividades de governança corporativa.

A importância desse tema é de que há pressupostos tanto no pensamento cooperativista no Brasil (PINHO, 2004; SINGER, 2000) como nas discussões de governança corporativa (BIALOSKORSKI NETO, 2004a) que explanam que as cooperativas que apresentam melhor resultado econômico são aquelas em que também deve obrigatoriamente haver maior participação dos associados e, assim, transparência de gestão, ou seja, as melhores organizações cooperativadas seriam

caracterizadas pelo melhor desempenho econômico e pela maior participação do associado nas estruturas de governança.

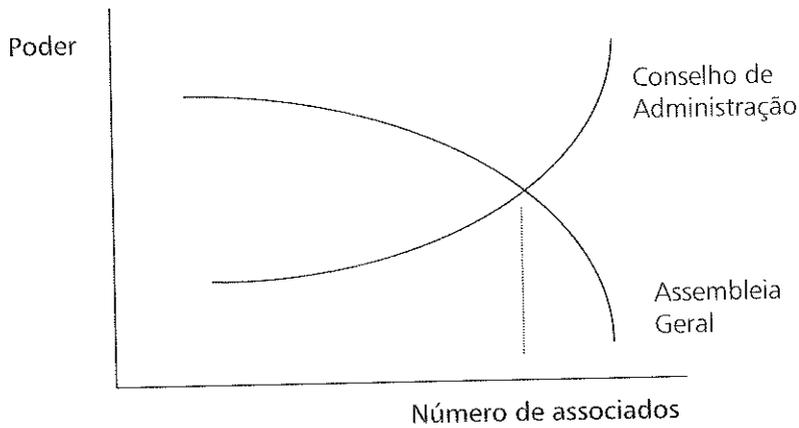
### A participação e o número de cooperados

Quando se faz referência à participação dos associados em cooperativas agropecuárias há duas questões iniciais e importantes, a primeira quanto aos processos de educação e a segunda quanto ao número de membros da organização. O número de membros em uma cooperativa é variável importante, uma vez que o crescimento econômico da cooperativa implica frequentemente um aumento no número de associados, e isso pode ser prejudicial para a participação social de cada um dos membros, implicando custos.

Esses custos de governança corporativa decorrem, provavelmente, dentre outros fatores, do fato de que, quanto maior a área geográfica de atuação, maior o número de associados e mais difícil para a organização cooperativa incentivar a participação, também mais difícil para o associado participar, até mesmo pelos custos individuais de deslocamento, além dos outros custos de oportunidade já descritos.

Essa situação é incentivada também pelo fato de que há uma divisão maior nos direitos de decisão nas assembleias gerais ordinárias (AGOs), isto é, como igualitariamente cada membro tem somente um voto, no caso de maior número de associados, esse voto não terá mais o mesmo valor relativo, quando se compara com uma cooperativa menor e de poucos membros.

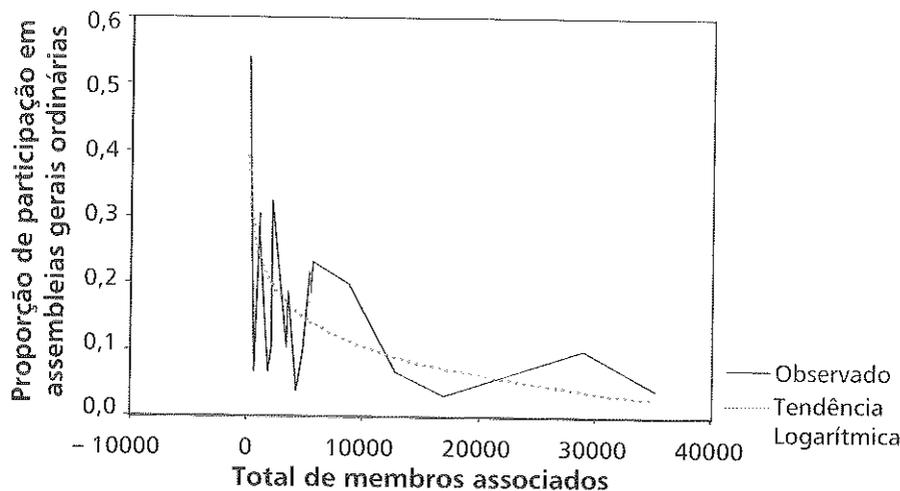
Como exemplo, em uma cooperativa com 20 associados, o voto relativo de cada um deles apresenta  $1/20$  de poder de decisão, podendo haver maior expressão nas assembleias gerais, mas em uma cooperativa com 1.000 associados, cada voto apresenta  $1/1.000$  do poder de decisão e uma probabilidade de menor expressão em assembleia geral. Assim, conforme é maior o número de associados, há uma tendência de que os custos relativos de oportunidade de participação sejam maiores que os benefícios em decorrência de maior divisão relativa de direitos de decisão. O Gráfico 11.1 mostra a curva descendente dessa relação em razão do número de associados. Também nesse gráfico é possível perceber que deverá, então, haver maior delegação de poder e direitos de decisão, do associado para os gestores da cooperativa, e assim haverá modificação nas características e custos das estruturas de governança corporativa.



**Gráfico 11.1** Representação do número de associados em cooperativas, participação, e delegação do poder de decisão.

No caso das cooperativas com maior número de associados, há também a probabilidade de ocorrer menor monitoramento entre os membros, e nesse caso menor participação pode criar também um menor compromisso relacional entre a cooperativa e os seus associados. Esse processo é conhecido pelo afastamento da gestão da cooperativa do seu quadro social.

Assim, o associado, para participar mais, deverá perceber e obter maiores incentivos e benefícios compensatórios, em razão dos custos e benefícios da sua participação. Esses benefícios devem compensar a maior divisão e a conseqüente diminuição de direitos à decisão e poder de voto nas cooperativas com número muito alto de associados.



**Gráfico 11.2** Relação entre participação dos associados em assembleias gerais ordinárias, em proporção, em função do número total de associados de uma cooperativa.

Essa relação foi observada em cooperativas agropecuárias. Nesse caso, pode-se analisar que há uma função inversamente proporcional entre participação e número de associados, bem como uma linha de tendência logarítmica que sugere que a aproximação teórica apresentada não pode estar possivelmente correta.

Pode-se aferir então a importância do número dos associados para a intensidade de participação dos membros em uma cooperativa, não só em função da maior divisão de poder de decisão como também em função da dispersão geográfica do quadro associativo, que pode tornar o custo relativo de oportunidade da participação mais oneroso para o associado. Cooperativas grandes e com muitos associados podem diminuir a intensidade desse problema promovendo assembleias prévias e reuniões preparatórias à AGO em núcleos de produtores.

Uma organização cooperativa pode ter basicamente duas funções-objetivo. A primeira é aquela que objetiva resultados econômicos, que são distribuídos entre os associados em forma de melhores preços e de prestação de serviços, o que é muito comum no Brasil. A segunda é aquela em que a cooperativa objetiva resultados econômicos e esses resultados –sobras– são distribuídos na forma monetária, em dinheiro, para cada um dos associados proporcionalmente à operação de cada um para com a sua cooperativa. Essa estratégia é pouco comum no Brasil, mas frequente em outros países.

Se a função-objetivo da cooperativa é distribuir resultados –sobras– aos seus membros em dinheiro, é criada uma situação transparente para o membro, que

pode monitorar o comportamento econômico da organização cooperativa por meio dos valores monetários distribuídos.

A função-objetivo comum no Brasil, de distribuir os resultados da cooperativa em termos de melhores preços imediatos, condições de produção e assistência técnica, pode possibilitar maior indefinição de direitos sobre a propriedade e sobre as decisões. Isso ocorre porque as relações formais e informais entre os associados beneficiários e os funcionários detentores de direitos residuais de decisão sobre o uso de ativos coletivos e a prestação de serviços passam a ser fundamentais para a definição de direitos sobre os serviços e, por conseguinte, sobre parte dos resultados da cooperativa.

Assim, na situação em que o associado necessita ter acesso de forma privilegiada e prioritária a informações e serviços, ele também deverá construir laços de relação e influência, entre ele e a cooperativa. Essa situação pode se constituir em um incentivo e benefícios ao esforço de participação do membro associado para com a cooperativa. Mas, como se trata de uma lógica de apropriação de direitos residuais, essa situação também pode ocorrer sem apresentar necessariamente prejuízo perceptível aos demais membros, e se constitui em um incentivo à participação de determinado grupo de membros (BIALOSKORSKI NETO, 2004b).

Essa situação poderia estar intensificando os contratos relacionais e informais entre os membros associados e o corpo de dirigentes e funcionários da cooperativa, situação também decorrente das relações informais presentes nas cooperativas brasileiras, como as de confiança e de imersão social – *embeddedness* (GRANOVETTER 1985). As condições de capital social são importantes tanto no ato de formação do empreendimento coletivo como para que seu crescimento econômico possa estar sustentado em relações sociais.

Os benefícios oriundos das decisões residuais no controle e uso dos ativos e serviços são importantes para incentivar o associado a participar. Assim, ocorre que a participação propicia maiores relações, que, por sua vez, intensificam a possibilidade de existência de influência. A possibilidade de influir no uso dos ativos e no recebimento de benefícios pode promover um incentivo ao compromisso de participação do associado, que possivelmente será proporcional aos benefícios oriundos dessas relações.

Mas essas relações somente existirão se a função-objetivo da cooperativa incentivar a distribuição dos resultados por meio de melhores preços e oferta de serviços, e, portanto dependem da função-objetivo da cooperativa.

Pesquisa com presidentes e diretores de cooperativas agropecuárias do estado de São Paulo mostrou que os cooperados mais relacionados influem mais nas cooperativas, têm também mais vantagens na organização cooperativada e são mais fiéis (BIALOSKORSKI NETO, 2004b).

## Desempenho econômico e participação

A hipótese inicial dessa discussão é de que, se a cooperativa tem melhor desempenho econômico e financeiro, há uma situação provável de melhores preços e maior oferta de serviços. Assim, a participação do associado tende a diminuir, uma vez que poderá haver também uma consequente e mais intensa prestação de serviços oriunda dos melhores resultados econômicos da organização.

Por outro lado, se a cooperativa não apresenta um bom resultado em seu desempenho econômico, a oferta em serviços para os membros provavelmente diminui, e assim a participação na organização deve aumentar, uma vez que esses associados dependeriam de melhores relações para obter acesso a informações, serviços e benefícios da organização cooperativa.

O produtor rural, membro associado à cooperativa, mostra um perfil de aversão ao risco e assim apresenta valor marginal para a perda de utilidade maior do que o valor marginal da utilidade dos benefícios recebidos da cooperativa (HENDRICKSE, 2003). Assim, uma vez que a cooperativa apresenta riscos financeiros, há para o associado, produtor rural com aversão ao risco, maior valor marginal da perda de utilidade pelo provável insucesso econômico que irá incentivar a participação na governança corporativa da cooperativa.

Dessa forma, pelas argumentações anteriores, ou seja, pelo crescimento em número de associados em razão das necessárias economias oriundas do maior tamanho da cooperativa, ou pelo oferecimento de serviços e benefícios em decorrência do desempenho econômico, ou pela provável aversão ao risco do produtor rural, que induz a uma perda de utilidade pelo insucesso econômico, pode-se esperar que a participação ocorra em razão do desempenho econômico das organizações cooperativas, que é a hipótese inicial deste capítulo.

Como consideração final há dois pressupostos: o primeiro refere-se ao fato de que as organizações cooperativas apresentam, no Brasil, uma estrutura de direitos de propriedade pouco definidos, o que pode ser considerado também como uma limitação institucional; o segundo, de que as cooperativas no Brasil apresentam a função-objetivo de oferecer melhores preços, serviços imediatos e benefícios aos membros, sem priorizar uma distribuição futura de resultados econômicos em dinheiro – distribuição de sobras.

Quanto às considerações a respeito do número de sócios para a participação em assembleias gerais, obteve-se, analisando graficamente os dados, uma relação de tendência logarítmica mostrando que quanto maior é a cooperativa em número de sócios, menor é a proporção de participação; assim, maior deveria ser a importância do incremento de relações informais, uma vez que, mesmo que haja benefícios, há possivelmente maiores problemas de controle. E mais, quanto maior o

número de sócios, menor é o poder de decisão de cada cooperado e maior deverá ser o estímulo à participação.

Considere-se que a organização cooperativa deverá apresentar benefícios e serviços perceptíveis ao cooperado para que ele tenha incentivo econômico para transacionar com a cooperativa e participar.

Mas o acesso diferenciado a informações, serviços e benefícios da cooperativa poderá, em consequência de uma estrutura de direitos de propriedade muito pouco definida, ser um incentivo para a participação.

Considera-se que a participação também ocorra em cooperativas agropecuárias com o objetivo de gerar e de intensificar relações informais, e que o incentivo para tanto são as vantagens obtidas por meio do exercício de influência, que poderá ser mais intensa em razão da distância de poder entre o funcionário prestador de serviços e a gestão da cooperativa.

Os modelos de regressão permitem considerar que há uma relação negativa entre o desempenho econômico e a participação em assembleias gerais (AGOs) e, assim, parte das considerações pode ser verdadeira. Dessa forma, quanto maior for o sucesso de mercado e econômico da cooperativa, maior poderá ser a quantidade de serviços e benefícios disponíveis. Dessa forma, não haveria razão para a existência de benefícios como incentivos para a participação.

Na participação em comitês educativos, que ocorrem em nível da comunidade, os resultados permitem uma discussão diferente, pois, como há relações negativas com a proporção de assistência técnica e a proporção de associados ativos, isso permite a consideração de que esses comitês possivelmente existam para intensificar a participação e as relações sociais em organizações que apresentem possíveis problemas de atividade do quadro associado.

Poder-se-ia considerar que essa situação estaria relacionada com uma provável estratégia de reforçar as relações sociais, na forma de comitês educativos embebidos socialmente na comunidade, para solucionar uma situação de baixa atividade dos cooperados. Na leitura dos resultados do modelo, a variável, independentemente de proporção de atividade dos associados, está negativamente correlacionada com a variável dependente proporção de participação em comitês educativos.

Esses resultados permitem considerar que as proposições tradicionais de que a maior participação dos associados em cooperativas é condição para o melhor desempenho da organização podem ser verdadeiras e lógicas em teoria, mas não ocorrem em realidade, pois a participação nas estruturas de governança está negativamente correlacionada com o desempenho econômico e com a atividade econômica do associado, no caso de comitês educativos.

Dessa forma, é inicialmente correta e corroborável a hipótese de Meister (apud SOARES, 1984) de que, de acordo com o crescimento econômico da organiza-

ção cooperativa, a lógica do capital suplanta a social e a organização cooperativa passa a operar cada vez mais exclusivamente de acordo com uma lógica apenas de eficiência econômica e do mercado, afastando-se cada vez mais das questões de relações sociais.

Por fim, também se pode indicar uma agenda de pesquisa na qual a participação em empreendimentos coletivos como as cooperativas é fundamental para gerar transparência de governança corporativa, e assim há uma dicotomia a ser discutida, pois quanto melhor é o desempenho econômico das cooperativas, menor é a participação e portanto menos transparente será o processo de gestão e governança, exigindo custos adicionais de comunicação para suplantar essa deficiência.

## As especificidades das políticas de negócios em cooperativas<sup>1</sup>

---

As cooperativas agropecuárias são organizações que apresentam particularidades em seus objetivos organizacionais, em sua gestão e, por conseguinte, na formulação e implementação de políticas e estratégias de negócios. Assim, existem algumas evidências das dificuldades em implementar essas políticas e estratégias em cooperativas, que são:

1. Ausência de planejamento e gestão estratégica na grande maioria das cooperativas agropecuárias brasileiras.
2. A falta, nas organizações de interesse privado, de uma política de estratégia de negócios de médio e longo prazo para as cooperativas agropecuárias, como estudos e incentivos a fusões, incorporações, transnacionalização de negócios, entre outros.

Por outro lado, para se elaborar e implementar uma política de negócios consistente em cooperativas há de se considerar as especificidades doutrinárias e organizacionais e três níveis principais de planejamento de estratégias de políticas de negócios, que segundo Jensen (1998) são, respectivamente: (a) competitiva, (b) organizacional e (c) recursos humanos.

---

<sup>1</sup> Ensaio especialmente elaborado para o V Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, set. 2006.

Assim, para a implementação desses diferentes níveis estratégicos devem-se considerar alguns aspectos complementares. O primeiro é o processo de tomada de decisão, o segundo é o processo de participação dos associados nas cooperativas e o terceiro é o processo e a disponibilidade de informações – como as contábeis e financeiras. Esses processos são importantes, pois garantem as condições de elaboração e de monitoramento de um processo de estabelecimento de políticas de negócios.

O objetivo deste capítulo é o de propiciar a discussão das particularidades do processo de estabelecimento de uma política de negócios em cooperativas agropecuárias brasileiras, especificamente quanto às dificuldades para a elaboração e implantação de uma política de negócios. Ao final, em decorrência da discussão, procede-se a algumas recomendações importantes.

### **Fundamentos das estratégias organizacionais**

O plano estratégico para as empresas deve incluir um esforço sistemático de previsão do ambiente futuro de negócios, mercados e o respectivo posicionamento da empresa. Essa visão clássica do processo inclui um instrumental já conhecido de sistematização de informações de mercados, de conjuntura econômica, de ambiente institucional e legal, de preferências de consumidores, enfim, todo um complexo sistema de apuração de informação, tratamento e implementação para a proposição de uma política de negócios para as empresas.

Hax e Majluf (1991) discutem alguns conceitos de estratégias em empresas que podem ser definidas como um conjunto coerente de padrões de decisões, como um meio de estabelecer os propósitos organizacionais e objetivos de longo prazo ou como a estratégia da definição do domínio competitivo da firma no mercado, ou ainda como resposta a ameaças e oportunidades dos mercados.

Mas essas metodologias não são o foco deste capítulo, que tem por pressuposto que esse processo e esse instrumental seja conhecido e assim poderá ser aplicado a qualquer momento em uma organização ou em uma cooperativa agropecuária. O objetivo deste capítulo é responder a uma pergunta inicial, isto é:

Mas essas metodologias não são o foco deste capítulo, que tem por pressuposto que esse processo e esse instrumental seja conhecido e assim poderá ser aplicado a qualquer momento em uma organização ou em uma cooperativa agropecuária. O objetivo deste capítulo é responder a uma pergunta inicial, isto é:

Se esse processo é conhecido e reconhecido como eficiente, por que não ocorre frequentemente em organizações cooperativas?

A primeira hipótese ou tentativa de resposta pode ser formulada em um contexto externo à cooperativa em nível dos mercados, ou seja:

1. Enquanto a grande maioria das cooperativas agropecuárias opera com *commodities* agropecuárias homogêneas e sem diferenciação, como grãos, café verde etc., essas organizações são apenas tomadoras de preços em

mercados e, portanto não perceberiam a necessidade de um plano de negócios de médio e longo prazo de forma mais aguda.

A segunda hipótese ou tentativa de resposta pode ser dada em um outro contexto de forma interna à organização, ou seja:

2. Como a função-objetivo de uma cooperativa agropecuária é prioritariamente a renda e o bem-estar de seus associados, é importante prover os associados de poder de barganha e de negociação, na comercialização da *commodity* e na compra de insumos, e oferecer transferência de tecnologia e prestação de serviços a preço de custo, o que possivelmente não exigiria uma estratégia e uma política de negócios mais detalhada.

Mas há ainda outras possíveis respostas, como a hipótese:

3. Que esse processo não é frequente nas cooperativas em função de problemas de alinhamento de incentivos, de interesses e de entendimento do mercado, entre os diversos e diferentes agentes econômicos que compõem a organização, profissionais contratados, dirigentes associados e membros associados.

Tomando por base como verdadeiras as duas hipóteses iniciais, deve-se agregar uma nova premissa, isto é, de que há uma trajetória de crescimento da organização cooperativa onde se pode descrever a seguinte transformação.

A cooperativa tenderia a passar de um estágio inicial, cuja característica é operar com *commodities* homogêneas e sem valor agregado aliado a uma função-objetivo de orientação aos membros – *members-oriented* –, para um estágio mais avançado onde ela se colocaria – em função tanto das exigências de mercado como do crescimento econômico – em uma nova posição estratégica que exigiria a agregação de valor para as *commodities* agropecuárias e a diferenciação do produto aliadas a uma função-objetivo diferente, neste momento, de orientação ao mercado – *market-oriented* – e não mais exclusivamente aos membros, o que exigiria uma nova postura de política de negócios.

Assim, nesse segundo estágio de evolução da organização cooperativa, há uma necessidade de agregar valor às *commodities*, de diferenciar os produtos, de identificar nichos de mercado. Assim, neste novo contexto, pode-se elaborar uma segunda pergunta.

Por que é que as cooperativas orientadas para o mercado e com produtos processados, ou seja, já nesse segundo estágio de evolução, não estabelecem políticas específicas de negócios e estratégias?

A possível explicação deve ser dada então, possivelmente, pela terceira hipótese anterior, e assim a resposta é que há uma possível falha de alinhamento de interesses e falta de incentivos para o estabelecimento de estratégias e políticas de negócios mais agressivas.

### As estratégias e a harmonização de interesses

Inicialmente deve-se fazer referência às principais estratégias conhecidas,<sup>2</sup> e reconhecidas como necessárias, tanto pelas cooperativas agropecuárias brasileiras como pelas organizações de representação e interesse privado, assim respectivamente.

As estratégias de fusão, incorporação e/ou alianças estratégicas de cooperativas podem promover os ganhos de escala, escopo e tamanho nas plantas industriais, e devem existir por duas razões fundamentais: diminuir custos em um ambiente econômico de organizações tomadoras de preços em mercados relativamente concentrados e agregar valor ao produto e, assim, promover diferenciação e ganhar mercados específicos.

A internacionalização de negócios, ou seja, o incremento de atuação em mercados internacionais, ou ainda a transnacionalização de negócios, traz um novo posicionamento estratégico no âmbito internacional. Nessa estratégia incluem-se não somente os possíveis associados e serviços em outros países – o que já ocorre no MERCOSUL com cooperativa do estado do Paraná – como também a propriedade de plantas agroindustriais e de distribuição em países hoje importadores de nossos produtos. Essas estratégias, já comuns em cooperativas de outros países, permitiriam a expansão da originação como também do *market share*.

Dadas essas principais estratégias, muito importantes para as cooperativas dos sistemas agroindustriais do leite, no caso de fusões e alianças estratégicas, do sistema agroindustrial do café, no caso de fusões, alianças estratégicas e internacionalização, e no caso das cooperativas do sistema agroindustrial da soja, no caso de internacionalização e transnacionalização, deve-se fazer referência às dificuldades encontradas para a elaboração e implementação dessas políticas de negócios. Ou seja, uma vez conhecidas, por que é que essas estratégias não são elaboradas e/ou implementadas com sucesso?

Segundo Jensen (1998), as organizações são um sistema em equilíbrio, que pode ser influenciado e que mantém padrões particulares de comportamento e cultura organizacional. Desta forma, as cooperativas dependerão não somente de

---

<sup>2</sup> Essas duas estratégias foram temas específicos de discussão no II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo.

características externas do ambiente de negócios, mas também dos padrões de cultura e comportamento dos participantes, que por serem racionais mantêm um autointeresse próprio quanto a sua participação nessas organizações.

Quanto à elaboração de uma política de negócios em cooperativas, há três interesses diretos e por vezes conflitantes entre os participantes do processo:

- a) o corpo profissional da cooperativa;
- b) o corpo associado que está na direção da cooperativa;
- c) os membros associados.

Para cada um dos participantes, há provavelmente um nível diferente de interesses, de aversão ao risco e de concepção de negócios. O problema inicial, então, seria a harmonização desses interesses. Assim, um problema de *agency* e de incentivos.

O primeiro grupo anteriormente citado, o corpo profissional da cooperativa, mantém um nível crítico de autointeresse na organização, assim planos e propostas que indiquem a possibilidade de conflito entre o autointeresse do corpo profissional e a estratégia para a cooperativa tendem a não apresentar sucesso. O exemplo clássico da falta de alinhamento de interesses é quanto às discussões de prováveis fusões e/ou incorporações que possam minimizar o número de cargos e funções e assim possibilitar a redução de custos pela adequação das estruturas administrativas, que frequentemente não contam com a simpatia nem com o esforço de implantação por parte do corpo profissional da cooperativa.

O segundo grupo, os membros associados que participam da direção da cooperativa, mantém um determinado nível de autointeresse particular que não se alinha facilmente com qualquer estratégia que possa significar a perda do poder, do prestígio e da remuneração do cargo exercido. Dessa forma, todas as estratégias mais agressivas de alianças estratégicas tendem a não produzir sucesso.

Ainda para esse mesmo grupo, a estratégia de internacionalização e/ou de transnacionalização de negócios pode ser incompatível com o fato de que os membros dirigentes devem emprestar o seu aval particular às operações financeiras da cooperativa e, como associados avessos ao risco, tendem a não permitir qualquer estratégia que implique em negócios de forma muito distante de sua fronteira de possibilidade de controle e entendimento.

O terceiro grupo, os associados a cooperativas, tradicionalmente avessos ao risco e com envolvimento emocional com sua organização, não permitem qualquer estratégia que se traduza em afastamento de sua cooperativa do seu convívio relacional. Assim, as estratégias de crescimento trazem insegurança e somente são analisadas se representarem uma nítida agregação final de valor ao seu patrimônio, o que não é percebido com frequência, como será discutido adiante.

Dessa forma, para se implantar em cooperativas agropecuárias um processo para o estabelecimento de uma estratégia e uma política de negócios, há de se cuidar para o alinhamento de interesses e expectativas iniciais dos três grupos envolvidos como uma condição *sine qua non* para o sucesso da estratégia. Essa é a missão do líder e da liderança cooperativista.

A título de exemplo, ocorreu um recente esforço de algumas cooperativas agroindustriais para estabelecer uma nova estratégia internacional conjunta. Essa estratégia foi vitoriosa na profissionalização da elaboração da proposta de negócios – de modo externo às cooperativas –, afastando os interesses do primeiro grupo das discussões estratégicas importantes, mas foi muito falha por não ter conseguido alinhar os interesses dos outros dois grupos restantes, dirigentes e associados. O interessante é que a principal dificuldade na implantação da estratégia foram, sem dúvida, as dificuldades no ambiente interno e a aversão ao risco por parte dos associados e não a construção de uma estratégia profissional e agressiva de internacionalização de negócios. Mais uma vez, infelizmente, a fronteira de negócios estava distante do corpo de produtores rurais associados.

Frequentemente, a dificuldade de se sensibilizar um grupo determinado de associados na cooperativa para a importância da elaboração de uma política de negócios e estratégias de médio e longo prazo ocorre em função da não percepção da dimensão econômica desses novos investimentos nas cooperativas. Assim, a elaboração de políticas de negócios acaba por não ser compreendida em sua dimensão econômica pelos membros associados, e esses importantes problemas de percepção da dimensão econômica e de investimento nas cooperativas brasileiras devem ser descritos a seguir.

### **O problema da percepção da dimensão econômica dos negócios**

No Brasil há uma única lei nacional que rege as sociedades cooperativas, que não permite novos modelos organizacionais nem a presença de investidores ou do capital de risco nas organizações cooperativadas, ao contrário do que ocorre em outros países. Assim, as organizações cooperativas são edificadas em uma base relacional, onde não há usualmente obrigações contratuais comerciais ou incentivos para a efetiva participação econômica do cooperado. O associado participa somente se quiser, no momento que quiser e da forma que considerar conveniente, a associação é livre e a relação econômica é livre. Essa situação origina um contrato relacional e frequente que não implica em uma obrigação formal do membro associado, mas em direitos desse membro em usar o empreendimento e o negócio cooperativo.

O risco econômico do negócio cooperativado, no Brasil, é uma responsabilidade da organização cooperativa e não do membro associado usuário. O membro

recebe os benefícios no mesmo tempo das suas atividades econômicas com a cooperativa, em preços ou serviços, e não há comumente uma política de distribuição de sobras ou de distribuição futura de resultados capitalizados (BIALOSKORSKI NETO, 2004a).

O produtor associado é frequentemente hostil ao risco, admite a relação informal de contrato, mas é contrário e reticente em estabelecer relações formais de contratos, não admitindo que ocorra participação própria maior nos riscos do negócio cooperativado. Assim, este usuário não espera por distribuição de sobras ou redistribuição futura de seu capital, e ocorre por consequência um senso de coisa pública comum a toda a coletividade, e não uma dimensão de propriedade privada e exclusiva ou de um negócio. As características das organizações e da cultura não incentivam relações formais e contratos clássicos.

Há cooperativas que não remuneram o capital próprio do cooperado e frequentemente não têm atenção especial a programas de devolução de capital. Assim, os membros focam a sua atuação em serviços imediatos e vantagens de maiores preços pelos produtos agrícolas, menores preços pelos insumos, melhores condições de crédito, assistência técnica gratuita ou maior leque de serviços, e não em estratégias de longo prazo.

Essa situação pode ser mais interessante para o membro cooperado, uma vez que a participação em capital, em um futuro incerto, poderá ser mais desvantajosa que os benefícios imediatos, mesmo que menores. Os cooperados tendem a não confiar plenamente na liquidez futura da cooperativa, há uma relação livre e uma intensificação de direitos de propriedade vagamente definidos – *vaguely defined property rights* – conforme definidos por Cook (1995).

Deve-se citar também o chamado problema do horizonte – *horizon problem* –, que é aquele no qual há uma perspectiva temporal diferente entre os resultados gerados pela organização cooperativa e a participação econômica de seu membro, fazendo com que aquele que investiu na organização, de forma fiduciária ou em atividade econômica, não se beneficie integralmente de seus resultados.

Assim, modelando-se, tem-se que a organização cooperativa gera benefícios ao longo do tempo de  $Bm$  e parte destes são incorporados em fundos comuns ou sociais  $Fc$ , em que não há direitos de propriedade individuais, uma vez que esses fundos indivisíveis são comuns.

Assim, a geração de benefícios ao longo do tempo,  $Bmt_0 (1 + r)^n = Bmt + 1$ , irá gerar um resultado capitalizado para o associado de  $Bmt + 1 - Fc$ , que deverá ter o tamanho relativo da taxa de juros de capitalização e dos descontos efetuados. Assim, se não há uma capitalização – taxa de juros positiva – ou se ocorrer uma taxa de juros abaixo da remuneração de mercado, o resultado necessariamente será ao longo do tempo menor que o valor esperado. Dessa forma, o valor do

capital social subscrito pelo associado novo entrante não espelhará por inteiro o valor da empresa, tenderá a ser menor que os investimentos monetários oriundos das atividades de cada associado mais antigo e, dessa forma, avaliados a menor.

Portanto, não há percepção por parte do associado da dimensão econômica de uma estratégia ou política de negócios mais agressiva, deste modo esse grupo tende a apresentar uma aversão maior ao risco e a novas estratégias que possam significar uma transformação nesse *status* inicial.

Bialoskorski Neto (2004a) mostra pesquisa em que as cooperativas agropecuárias paulistas capitalizam as sobras, quando estas existem, e 59,09% não remuneraram o capital investido do associado. Dessa forma, há o problema de percepção da dimensão econômica do negócio cooperativado. Ainda 3/4 das cooperativas declaram que incentivam a fidelidade e as relações entre cooperados membros e a organização cooperativa, por meio da prestação de serviços e de melhores preços tanto pelos produtos agrícolas recebidos como pelos insumos transacionados, e não de forma monetária distribuindo-se os resultados financeiros do negócio.

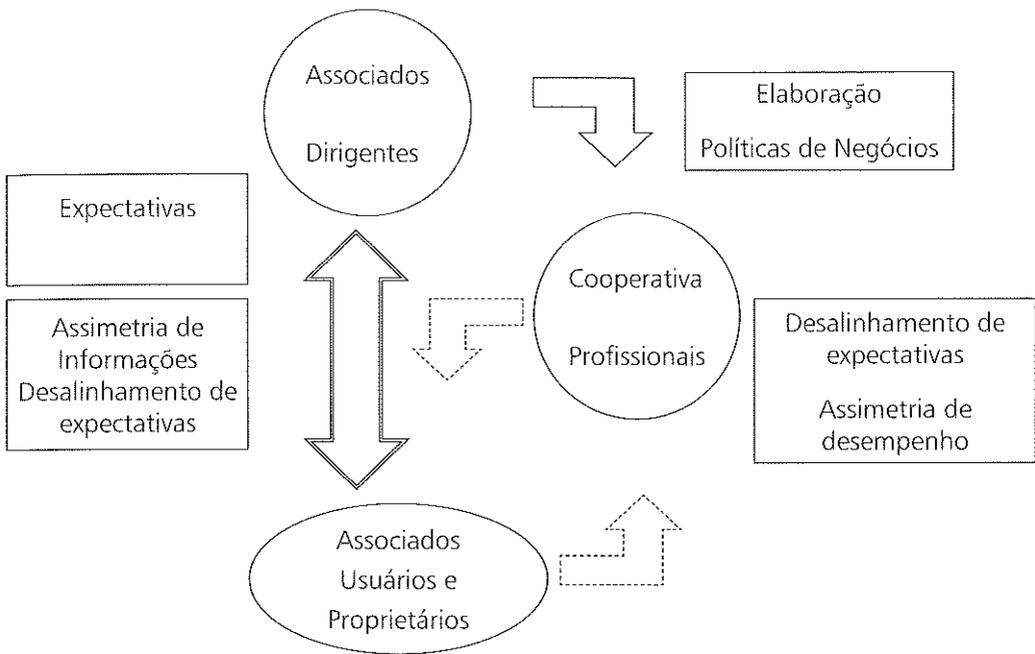
Há ainda o importante problema de portfólio – *portfolio problem* – que ocorre pelo fato de que, como os direitos de decisão são igualitários e deve haver uma representação, poderá haver diferença entre as expectativas de portfólio individuais, de cada um dos membros, e as que são efetivamente adotadas pela sociedade cooperativa. Assim, poderá haver investimento realizado com fundos comuns, indivisíveis, que pode não espelhar o montante de retorno e risco que determinado membro tem como expectativa.

Por último, em consequência dos problemas de definição de direitos de propriedade, igualitários, há problemas de custos organizacionais de influência que ocorrem em função da distribuição de riqueza em consequência das atividades econômicas da organização. Desse modo, há custos pelo fato de que determinado grupo tem o incentivo de exercer influência na geração e distribuição de riqueza, e este pode não ser um resultado ótimo para a coalizão de interesse. Assim, o processo de tomada de decisão é importante nesse contexto.

## O estabelecimento de políticas e os direitos de decisão

Outra particularidade é o processo de elaboração das políticas de negócios específicas para as cooperativas, para melhorar o seu posicionamento competitivo nos mercados, e que deve levar em consideração a natureza do comportamento humano na organização, os membros, os custos de transferência das informações e os custos de agenciamento – coordenação – deste processo. Miller (1992) explica que, nesses casos, há custos de percepção do problema, de organização de grupos, de negociação multilateral entre grupos, bem como de manter e monitorar o modo

hierárquico – a organização. Portanto, é uma solução que deve ser tratada com uma análise de benefícios e custos. A Figura 12.1 apresenta os grupos envolvidos na tomada de decisão de cooperativas.



Fonte: Adaptada de Bialoskorski Neto (2004a).

**Figura 12.1** Representação dos grupos de interesses, assimetrias e expectativas em cooperativas.

A elaboração e a implantação de política de negócios dependerão do processo e do fluxo de decisões. Assim, a informação é estratégica e apresenta um custo tanto para a sua obtenção quanto para a transferência entre os agentes envolvidos. Mais do que isso, há um custo de transação envolvido na coordenação do fluxo de informação para a elaboração de estratégias, que deve ser relevado, uma vez que essa coordenação deve existir de modo a reduzir o não alinhamento de interesses e expectativas entre os grupos. Assim, esses elementos são fundamentais para a elaboração de uma política de negócios consistente.

Portanto deve-se considerar que o sistema de alocação de direitos de decisão em uma cooperativa passa a ser de fundamental importância na elaboração de estratégias e políticas. Em muitas organizações, é o conselho de administração quem vai demandar e ser consultado nessa elaboração.

O Censo do Cooperativismo no Brasil (FGV, 1997) mostra que, em 90,48% das cooperativas agropecuárias, o presidente ou a diretoria – presidente e vice-presidentes –, também membros associados e produtores rurais, são os responsáveis pelo exercício da direção efetiva e da elaboração de estratégias e políticas para as cooperativas.

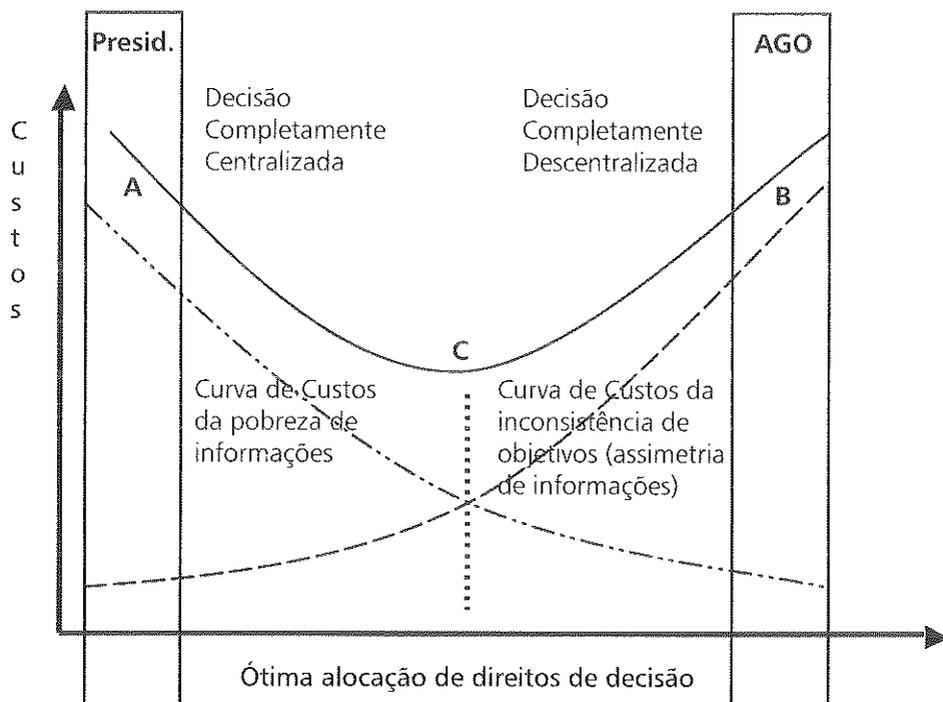
Também os investimentos em cooperativas agropecuárias são decididos em 64,66% dos casos pelo próprio conselho de administração, formado exclusivamente por produtores rurais associados e influentes na cooperativa. Assim, há probabilidade de ocorrência de conflito de interesse na elaboração de políticas de negócios e de se decidir por investimentos de longo prazo.

Os presidentes de cooperativas estão, segundo a mesma pesquisa, há 6,6 anos em mandatos e não apresentam curso superior em 51,97% dos casos. Mas, por outro lado, recebem remuneração e benefícios para o exercício do cargo. Os conselheiros também podem ser considerados associados experientes e influentes, uma vez que apresentam uma média de 11,17 anos de associação na cooperativa. Por outro lado, 66,14% dos dirigentes de cooperativas agropecuárias apresentam uma origem profissional exclusiva de produtor rural.

Também, *a priori*, não existe nas cooperativas agropecuárias a presença de membros externos à cooperativa no conselho – como profissionais experientes e/ou acadêmicos –, característica comum em outros países. O processo de tomada de decisão ocorre exclusivamente no âmbito do conselho de administração, não no âmbito dos profissionais contratados – colaboradores – e também não no âmbito do conjunto dos membros associados à cooperativa, salvo em situações de grandes investimentos e decisões que obrigam a diretoria a encaminhar a questão para a apreciação da assembleia geral da cooperativa.

Nota-se aqui que poderá haver inconsistência de objetivos entre os associados e o conselho de administração – problemas de agenciamento –, mesmo porque, no amplo aspecto das cooperativas agropecuárias brasileiras, a diretoria e o conselho são escolhidos, em voto secreto nas assembleias ordinárias sem discussão, sem um plano de trabalho nem mesmo uma proposta de estratégia para a organização. Vota-se apenas em nomes, em grupos, mas não em propostas.

Dessa forma, pode ocorrer uma inconsistência de objetivos e um afastamento da organização das aspirações dos associados, ao mesmo tempo em que a ausência de um plano de trabalho não irá requerer um esforço de dimensão estratégica de médio e longo prazo. A própria centralização de decisões no âmbito do presidente ou do conselho causa problemas. Jensen e Meckling (1998) apresentam um modelo que exemplifica os problemas oriundos de custos de coordenação em decisões centralizadas nas organizações, mostrando a necessidade de um equilíbrio nesse processo – ver Figura 12.2.



Fonte: Adaptada de Jensen e Meckling (1998).

**Figura 12.2** Trade-off entre custos de informação deficiente – assimetria – e inconsistência de objetivos em uma cooperativa.

Essa figura mostra a importância da participação no processo de elaboração de estratégias e políticas em uma organização. Em A, há uma tomada de decisão exclusiva e centralizada, por parte da presidência ou da diretoria, assim poderá haver alto nível de custos – nas estratégias e políticas selecionadas – oriundo de dificuldades de obtenção de informação e especificamente do nível de pobreza de informações, pouco conteúdo, em função da falta de um processo participativo e mais rico em informações. No outro extremo, ponto B, há um excesso de participação – como no caso das situações onde a decisão deve ser aprovada em assembleias gerais da cooperativa – que caracteriza uma decisão completamente descentralizada e traz como consequência custos advindos do processo de assimetria de informação e de inconsistência de objetivos entre os participantes e entre os vários grupos envolvidos.

O ponto C representa o ótimo no processo de decisão e o ponto onde os custos do processo de tomada de decisão são os mínimos possíveis e, assim, os mais eficientes. É interessante notar que o fluxo de decisão de maiores custos e riscos

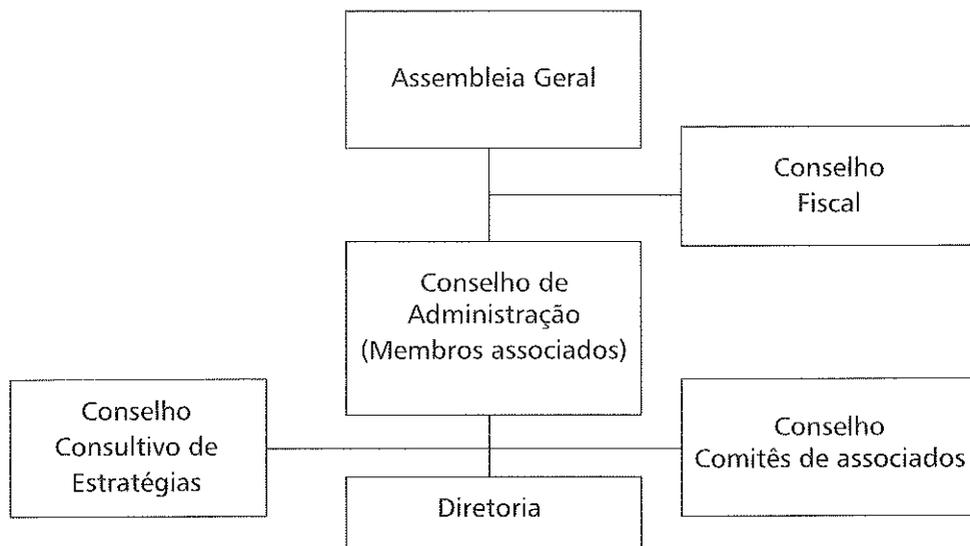
ocorre em processos onde somente a diretoria, ou pequena parte da diretoria, toma decisões e por outro lado essas decisões são levadas a assembleias para ratificação posterior.

Assim, é possível observar que a representatividade do conselho de administração ou a presença de um conselho consultivo para a formulação de estratégias – formado por associados, diretoria e profissionais convidados – pode ser importante nesse processo, pois poderá garantir que o processo de tomada de decisão possa se aproximar do ótimo, ponto C.

Há cooperativas em que existem dois conselhos, um de administração com atribuições operacionais e outro de estratégia com atribuições de elaboração de políticas de negócios, como na Dairy Farmers nos EUA. No Brasil, podem-se encontrar conselhos formados por representantes de comitês educativos ou comitês de produtores, que melhoram o fluxo de informações, mas não garantem a elaboração de política de negócios – ver Figura 12.3.

Conforme pesquisa sabe-se que no Brasil a decisão é tomada exclusivamente pelo conselho de administração, que, apesar de livremente eleito, pode não apresentar o melhor espectro de representatividade do corpo de associados, e muito menos as melhores condições de decisão por falta de conhecimento, preparo e representatividade.

Assim, esse processo se apresenta como um problema nas cooperativas brasileiras e estas apresentam altos custos associados ao processo de tomada de decisão estratégica, estando por vezes em A com altos custos advindos da assimetria e pobreza de informações, quando as decisões são tomadas apenas pela diretoria, ou em B – nas assembleias gerais –, onde há custos da inconsistência dos objetivos e foco que muitas vezes é impossível de ser alcançado de modo ótimo com um grande número de pessoas. A Figura 12.3 mostra uma situação intermediária.



**Figura 12.3** Representação de organograma de cooperativa com o conselho consultivo de estratégias para formulação de políticas de negócios.

### A importância da liderança

Dessa forma, o processo de coordenação do fluxo de informações e de decisões é de fundamental importância para o sucesso de elaboração e estabelecimento de boas políticas de negócios na cooperativa. Mas como ocorre essa coordenação?

As estratégias de recursos humanos, como indicadas inicialmente, em particular no aspecto de liderança, é o fato fundamental para o sucesso dessa coordenação, por duas razões prioritárias:

A sociedade cooperativa é uma organização social que necessita, portanto, de um líder para coordenar uma estratégia de desenvolvimento social com alinhamento de expectativas.

Há a necessidade de um líder que defina a identificação de uma estratégia e uma política de negócios que seja ao mesmo tempo ótima para todos os grupos envolvidos e que contribua para o posicionamento competitivo da cooperativa.

Assim, a capacidade de liderança do processo passa a ser requisito *sine qua non* para a elaboração e implantação de políticas de negócios de sucesso.

*“[...] o líder cooperativista tradicional é aquele capaz de interpretar as aspirações de sua base e transformá-las em propostas [...] o novo líder tem que ser*

*mais ágil em suas decisões [...] tem que ser eleito por propostas [...] tem que rasgar a névoa que cobre o horizonte do futuro”.*<sup>3</sup>

Portanto, há a necessidade não só de entender as particularidades das sociedades cooperativas, mas também de uma estratégia de recursos humanos que privilegie o processo de liderança e de divisão dos direitos de decisão na organização.

Davis (2004) explana que os valores e princípios cooperativos devem ser o centro da gestão da cooperativa e que o quadro de associados é parte integrante de uma política de recursos humanos. O mesmo autor enfatiza que as cooperativas não logram obter sucesso em sua competitividade se não encontrarem o caminho da *diferença cooperativa* em todos os níveis da gestão corporativa, estratégica, de negócios, funcional, operacional e institucional. Assim, o conceito de uma organização em aprendizado é adequado a cooperativas.

Essas considerações mostram de forma nítida que se devem adequar as estratégias de recursos humanos nas sociedades cooperativas de forma a propiciar a coordenação de processos de elaboração e implantação de políticas de negócios e estratégias que privilegiem a identidade cooperativa e a sua vantagem comparativa.

O líder é formado e reconhecido por seus pares por sua habilidade de coordenar processos, assim a liderança não é algo etéreo e intangível, muito menos aleatório, mas o resultado de uma estratégia de formação de médio e longo prazo. A questão sucessória e a formação de pessoas com condições de exercer no futuro as atribuições de coordenação de processos na cooperativa devem garantir o sucesso da organização. Organizações sociais necessitam de lideranças que entendam as suas peculiaridades e, nas cooperativas, os seus valores e princípios.

## Considerações

A discussão das razões por que o processo de elaboração de políticas e estratégias de negócios não é verificado de modo frequente em organizações cooperativas agropecuárias – apesar de ser reconhecido como eficiente – é de crucial importância para a eficiência econômica e o posicionamento estratégico das cooperativas nos mercados.

Assim, para responder a essas indagações, pode-se concluir pela importância de três aspectos e assim colocá-los como recomendações às cooperativas agropecuárias:

<sup>3</sup> Roberto Rodrigues, em pronunciamento no Seminário de Tendências do Cooperativismo em Florianópolis em 2005, promovido pela Organização das Cooperativas Brasileiras, e em prólogo do livro *Aspectos econômicos das cooperativas*.

1. Desenvolvimento da dimensão econômica da cooperativa:
  - a) ênfase na dimensão de associado investidor;
  - b) foco na percepção do resultado econômico pelos associados.
2. Estratégia de recursos humanos e liderança:
  - a) alinhamento de expectativas;
  - b) redução de assimetria de informações;
  - c) redução da inconsistência de objetivos.
3. Estratégias organizacionais, presença de:
  - a) planos e objetivos para a eleição da diretoria;
  - b) conselho consultivo de estratégias com convidados externos;
  - c) processo de tomada de decisão com estratégias de longo prazo.

O primeiro se refere à dimensão de investidor do associado da cooperativa que poderia perceber as dimensões econômicas de suas decisões e assim, como agente econômico hostil ao risco, perceber a remuneração pelas estratégias adotadas e as consequências da sua decisão. Em outras palavras, deveria haver um incentivo monetário para cada situação que representa um risco maior para o associado. Dessa forma, haveria uma propensão maior à participação e à aceitação de estratégias mais arrojadas.

O segundo bloco de recomendações faz referência à importância da distribuição dos direitos de decisão na cooperativa, de forma a reduzir assimetrias e, assim, possibilitar menores custos de tomada de decisão e, por conseguinte, a redução da inconsistência de objetivos facilitando então a elaboração e implantação de políticas e estratégias. A presença de liderança, as formas participativas e o cuidado na elaboração de uma estratégia social são de fundamental importância nesse item.

O terceiro e último conjunto de conclusões e recomendações diz respeito à presença de uma discussão necessária de planos e propostas no ato de eleição de dirigentes, pois justifica as estratégias de negócios a serem implantadas e cria um vínculo de obrigações e responsabilidade entre a diretoria eleita e os seus membros.

Outro aspecto muito importante é a presença de um conselho consultivo para a elaboração de estratégias com a participação de membros convidados e externos à cooperativa, de forma a possibilitar que o processo de tomada de decisão seja ampliado, reduzindo a pobreza de informações e por outro lado não permitindo que a tomada de decisão seja totalmente descentralizada de forma a incrementar o não alinhamento de objetivos.

Neste último item, a presença de um conselho consultivo amplo que congregue associados de comitês educativos e/ou de produtores, conselho administrativo e

fiscal da cooperativa, profissionais gestores das cooperativas, membros internos convidados – como aqueles associados mais experientes – e membros convidados externos – como dirigentes de empresas parceiras, professores, profissionais de finanças, entre outros – pode enriquecer o processo de informação e de tomada de decisão sem que ocorra o perigo de inconsistência de objetivos do processo participativo amplo.

## Tópicos em gestão de cooperativa

---

O constante processo de internacionalização traz para a economia, e em particular para as organizações cooperativas, sempre novos desafios econômicos para manter os níveis de competitividade e concorrência. Nesse cenário, é necessário não só adaptar e modernizar a estrutura produtiva, mas também a gestão da cooperativa, fazendo com que essa organização possa estar sempre apta a compreender os cenários econômicos e se ajustar a eles.

A manutenção da eficiência econômica, da eficácia social e dos níveis de competitividade das organizações cooperativas somente será alcançada se essas organizações puderem contar com uma gestão forte, e estratégias em níveis nacional e internacional, dado que o processo de desenvolvimento, aliado às recentes modificações no ambiente de negócios, faz com que a empresa cooperativa e o cooperativismo sejam cada vez mais exigidos sob a ótica econômica e de eficiência.

Para o cooperativismo brasileiro, podemos citar quatro momentos importantes. O primeiro é o X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, onde foi discutida e determinada a questão da autogestão do sistema cooperativista. Esse momento é importante, pois, a partir dele e da promulgação da Constituição em 1988, o sistema cooperativista brasileiro não vai mais depender da ação, do monitoramento e da intervenção do Estado em seu funcionamento.

Por outro lado, deve-se analisar que não ocorreu nesse período nenhuma ação concreta que permitisse um monitoramento efetivo das cooperativas, tanto em nível da sua constituição como empreendimento como na avaliação e acompa-

nhamento de sua *performance*, o que se constitui ainda hoje como um problema a ser equacionado.

O segundo é o constante processo de integração e abertura comercial do país, que se iniciou no fim da década de 80 e que exige paulatinamente novos padrões de eficiência do empreendimento cooperativo, dado o aumento da concorrência. Essa situação coloca para a empresa novas oportunidades e ameaças, tanto para a ampliação dos mercados interno e externo, como na busca de parcerias e na racionalização de custos. O empreendimento cooperativo, hoje, tem que ser eficiente economicamente para subsistir no mercado e poder trazer benefícios para os seus associados.

O terceiro é o Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional em Manchester, Reino Unido, onde foram discutidos os princípios fundamentais do cooperativismo, e nessa oportunidade foram reafirmados o da democracia interna, ou seja, a cada homem um único voto, e da remuneração limitada ao capital – importantes referenciais para a discussão da gestão, da estrutura financeira e capitalização da empresa cooperativista.

Nessa oportunidade, também foi agregada como princípio doutrinário a responsabilidade do cooperativismo diante da comunidade onde ele atua, de modo econômico e social, de forma que estabelece uma nítida diferença entre a empresa cooperativa e a empresa não cooperativa, realça as vantagens da arquitetura doutrinária do cooperativismo e também os limites para uma nova abordagem da sua estrutura de capital, com veremos a seguir.

O quarto momento foi a fase de reforma do Estado no Brasil, e a conseqüente transformação da política pública, que implicou na diminuição da presença do Estado no funcionamento da economia, determinando novos desafios aos negócios privados. Essa mudança também é a responsável por possibilitar finalmente para o movimento cooperativista a existência de um sistema financeiro próprio, por intermédio dos bancos cooperativos, indicando a possibilidade da existência no médio prazo de um novo padrão de financiamento e capitalização para as empresas cooperativas. Também esse afastamento da presença do Estado na economia é que vai influenciar em uma nova onda de crescimento de determinados segmentos do cooperativismo, como o de trabalho, de saúde, de serviços e de educação, que aparecem como formas organizadas da população em lacunas apresentadas pelo afastamento do aparato Estatal.

Portanto, quando discutimos o empreendimento cooperativo, temos que nos referir, necessariamente, a algumas questões básicas, como:

- a) a questão da gestão da organização cooperativa sob a ótica da eficiência empresarial em um ambiente econômico aberto e competitivo, em para-

lelo à necessária eficiência social desse empreendimento, dada a responsabilidade da empresa para com o cooperado;

- b) a questão da autogestão do sistema cooperativista, que deveria contar com um acompanhamento e monitoramento independentes da sua eficácia econômica e social. Isso se faz necessário porque as cooperativas são organizações muito próximas às empresas de capital aberto e assim esse monitoramento garantiria os investimentos efetuados pelos membros e conseqüentemente os objetivos sociais;
- c) a questão do financiamento e da capitalização da empresa cooperativista, tanto por intermédio dos novos bancos cooperativos como da emissão de títulos e da abertura de seu capital à participação do capital de risco de terceiros, respeitando os princípios doutrinários da cooperação, ou ainda por meio do estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas cooperativas e não cooperativas.

Essas preocupações podem ser analisadas sob a ótica dos princípios doutrinários do cooperativismo, em que o foco central é o cooperado e a função social do empreendimento. Assim, este capítulo discute alguns aspectos importantes para a modernização da empresa cooperativa, de forma a tornar a gestão ágil, moderna, flexível, eficiente economicamente, com acesso a diversas fontes alternativas de capital, para que seja possível cumprir com a sua função primordial, que é o aspecto social da cooperativa inserindo o membro associado e sua empresa em um mercado confiável e estável, possibilitando o seu crescimento.

O empreendimento cooperativo, dada sua estrutura doutrinária, tem algumas dificuldades para atingir essas metas, que deverão ser analisadas de modo a permitir o seu melhor desempenho econômico e social.

A cooperativa somente terá o sucesso social, cumprindo com a sua responsabilidade perante seu quadro associado, se for necessariamente um empreendimento econômico eficiente de forma a permitir o crescimento conjunto e igualitário de seus cooperados.

Desse modo, a gestão da organização cooperativa deverá focar a sua atividade com objetivos voltados diretamente para os desejos dos consumidores de serviços e produtos no mercado, bem como ser sensível às necessidades de crescimento e consolidação das diversas empresas de seus membros associadas ao empreendimento cooperativista. Cada associado é uma empresa que deverá crescer forte em conjunto com o seu empreendimento cooperativo.

O que se nota é uma heterogeneidade muito grande na gestão da empresa cooperativa, dependendo do segmento, da região brasileira e do tipo de negócios da sociedade. Assim, encontramos cooperativas que já contam com um gerenciamento profissionalizado com bons índices de eficiência coexistindo, em um mesmo siste-

ma, com outras empresas cooperativadas que frequentemente apresentam graves problemas gerenciais que chegam a interferir decisivamente em sua *performance* financeira.

Na oportunidade em que as organizações cooperativistas foram consultadas de forma sistematizada sobre uma proposta de modernização do sistema cooperativista brasileiro pela Organização das Cooperativas Brasileiras indicaram de modo consensual como os principais estrangulamentos do sistema, dentre outros:

- a) a falta de profissionalização da gestão;
- b) a incipiente organização;
- c) os problemas de capitalização da empresa;
- d) a falta de integração entre cooperativas; e
- e) a necessidade de se elevar o nível de educação cooperativista do associado.

Hoje, esses problemas ainda persistem em diferentes graus de intensidade, dependendo da região e do segmento no qual a cooperativa se insere. Essas abordagens foram detalhadas em âmbito regional, como a questão da profissionalização da gestão, que mostrou-se necessária nas regiões mais ricas de modo consensual mas que foi contestada em outras regiões do Brasil, com a argumentação de que somente o associado, conhecedor da realidade, poderia direcionar um empreendimento que mantém um nível muito alto de especificidade nas suas relações sociais, como, por exemplo, o caso das cooperativas na Amazônia.

Desse modo, cada uma dessas questões apresenta especificidades que devem ser tratadas de forma detalhada, sem generalizações para o caso brasileiro em função de sua diversidade. Esses problemas parecem afetar todos os ramos do cooperativismo e ser, na verdade, consequências de alguns fatores comuns.

Desse modo, podemos fazer um paralelo entre algumas características doutrinárias da cooperação e o desempenho de gestão e dos negócios nessas empresas. Assim, novamente devemos analisar as características das cooperativas, já anteriormente discutidas.

A empresa cooperativa difere da empresa de capital<sup>1</sup> por ter uma relação diferente entre os fatores de produção, capital e trabalho. O voto em uma cooperativa é proporcional ao trabalho – a cada homem, um único voto –, enquanto em uma empresa de capital a decisão na empresa é proporcional ao número de ações, isto é, proporcional ao capital de cada investidor. Enquanto na cooperativa a distri-

<sup>1</sup> A expressão “empresa de capital” será usada para distinguir as empresas não cooperativas das sociedades cooperativas.

buição do resultado é proporcional à atividade (trabalho) de cada sócio, em uma empresa de capital esse resultado é dividido proporcionalmente ao capital investido por cada proprietário.

Quando falamos de cooperativas, nos referimos a “associados”, “trabalhadores” e a “sobras” do exercício; quando tratamos de empresas de capital, fazemos referência a “proprietários”, “investidores” e “lucros” da atividade empresarial. Portanto, há uma diferença fundamental, doutrinária, que é resguardada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

A cooperativa é, então, uma empresa na qual podemos identificar algumas dificuldades de gerenciamento, como a questão da necessária agilidade no processo de tomada de decisão diante do princípio da democracia, que obriga essa sociedade a manter esferas determinadas para a decisão dependentes da participação dos associados, como as assembleias gerais ordinárias e extraordinárias.

Também a questão do princípio de cada homem, um único voto faz com que a cooperativa, *a priori*, não tenha estrutura apropriada à participação do capital de terceiros, nem mesmo possa emitir títulos e ter acesso a fontes alternativas de capitalização.

Como o associado é, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu empreendimento, pode implementar ações oportunistas em que o indivíduo é beneficiado em detrimento da empresa cooperativa.

Mas também pode-se analisar como a arquitetura doutrinária de uma cooperativa pode apresentar mais vantagens frente às empresas não cooperativas de capital. Assim, a organização cooperativa mostra ser superior às alternativas quando os agentes que nela atuam agem cooperativamente sem a necessidade de monitoramento, sem oportunismos e buscando alcançar os interesses coletivos. Entretanto, quando o comportamento foge desse padrão, surgem custos que são, em tudo, idênticos àqueles encontrados nas empresas não cooperativas.

Desse modo, é nítida a superioridade do empreendimento cooperativo quando ele utiliza sua configuração doutrinária para aumentar a eficiência de sua atuação. O princípio da democracia e da igualdade pode favorecer, por meio da assembleia geral, o estabelecimento de um planejamento estratégico da organização muito mais sólido de que em outras empresas, e essa característica deve ser realçada pela cooperativa.

O empreendimento cooperativista também é superior, quando comparado a outras formas de organização, pelo fato de que torna possível o desenvolvimento da empresa particular de cada associado, prestando serviços e oferecendo condições para o desenvolvimento dessas unidades de trabalho eficientes e autônomas,

que se autoauxiliam sem prejuízo da necessária liberdade, coordenando todo um sistema de produção.

## A agenda

Para possibilitar um acréscimo de eficiência econômica e social das cooperativas e aproveitando-se das vantagens da “arquitetura” específica dessa empresa, pode-se estabelecer uma agenda com pontos relevantes para um gerenciamento eficiente, como:

1. A profissionalização dos membros da cooperativa que estão envolvidos na gestão do empreendimento cooperativo, atentando-se também para a importante capacitação em cooperativismo para os profissionais contratados e que não conheçam as especificidades desse tipo particular de empresa.
2. A atenção à responsabilidade do conselho fiscal de modo que este auxilie o sucesso da autogestão do sistema, com capacitação específica aos seus membros, bem como com a estrutura administrativa necessária para que possa ter o auxílio de contadores e economistas profissionais, bem como contratar auditoria especializada e independente para o empreendimento cooperativo.
3. Nas assembleias gerais ordinárias e extraordinárias, a necessidade de se proceder a métodos que visem a melhoria do sistema de informação, principalmente quanto à análise de informações contábeis e econômicas, muitas vezes inacessíveis aos associados pela forma que são apresentadas, bem como utilizando essas oportunidades para discutir um plano estratégico de médio e longo prazo, de forma a melhorar a participação e corresponsabilidade na cooperativa.
4. Monitoramento atento à *performance* da empresa cooperativa, informando os associados e evitando as situações financeiras delicadas.
5. A necessidade de que sejam incentivadas inovações na gestão visando à participação de capital externo, diretamente ou por meio de alianças estratégicas, sempre mantendo os princípios doutrinários da cooperação mas propiciando alternativas de capitalização a baixo custo para as cooperativas.
6. A questão da emissão de títulos, como certificados cooperativos de investimento, para proporcionar a capitalização do empreendimento cooperativista.

7. A possibilidade da abertura de capital das cooperativas a terceiros, para que elas possam contar com uma nova fonte de recursos para o seu crescimento e capitalização.
8. As alianças estratégicas entre cooperativas e empresas não cooperativas, para proporcionar oportunidades mais flexíveis de negócios.

Essas sugestões, já discutidas teoricamente nos capítulos anteriores, são importantes para a modernização da gestão cooperativa, pois possibilitam um novo padrão de crescimento e de capitalização, bem como uma situação de importante aumento da confiança do sistema financeiro para com as cooperativas, em decorrência da melhoria do monitoramento e da auditoria.

Permitem ainda o funcionamento pleno das assembleias gerais ordinárias (AGOs), com o provável incremento de participação e corresponsabilidade de cada um dos seus membros.

Em um ambiente de negócios mais dinâmico, é necessária uma organização cooperativa alicerçada na doutrina cooperativista, e nos princípios fundamentais de atendimento ao associado e ao mercado de forma harmônica, considerando tanto a sua missão econômica como social.

É possível identificar e reafirmar alguns pontos relevantes para o cooperativismo nesse ambiente dinâmico de negócios, como a necessidade de:

1. Profissionalização das estratégias de negócios das cooperativas, separando a propriedade do controle e agilizando o processo de tomada de decisão. Nas estruturas cooperativas mais complexas, é importante a existência de executivos contratados que atuam sob o monitoramento do conselho, bem como de membros convidados nos conselhos em função de sua *expertise* de mercados, ou posição estratégica na cadeia de valor, como ocorre no cooperativismo de outros países.
2. Estabelecimento de uma relação contratual estável, sem oportunismos e com altos índices de fidelidade, por parte de seus associados, permitindo consolidar uma empresa eficiente por meio de unidades de produção também eficientes. Uma vez que o oportunismo não pode ser eliminado, as cooperativas podem criar mecanismos de monitoramento dos cooperados associados, de fidelização e programas de educação cooperativista.
3. Em nível de mercado, a empresa deve estar atenta às crescentes exigências dos consumidores e às oportunidades de estabelecer alianças estratégicas. Estas são uma forma de colaboração entre firmas, com o intuito de otimizar o uso de fatores de produção ou algumas estratégias específicas de negócios que podem facilitar o processo de ampliação da participação em determinados mercados, ou ainda auxiliar o estabele-

cimento de uma marca sólida de preferência dos consumidores de bens e serviços.

4. Em nível interno, a possibilidade de se manter um crescimento sustentado em longo prazo com uma estrutura de capital que não comprometa o desempenho do empreendimento é condição necessária. Desse modo, um processo de emissão de títulos e/ou de abertura de capital que mantenha os princípios doutrinários é fundamental para a possibilidade de captação desses recursos.

É nítida a importância de diferentes estratégias entre as cooperativas, bem como entre cooperativas e as firmas de capital, como uma forma de facilitar a gestão e de possibilitar melhor relacionamento de negócios com o associado.

Desse modo, arranjos entre cooperativas e empresas não cooperativas são encontrados de diferentes maneiras. Consórcios de cooperativas que promovem a sinergia de funções econômicas, cooperativas centrais que atuam como verdadeiras *holdings* controladoras de empresas menores não cooperativas capazes de competir em determinados mercados específicos de modo bastante ágil e eficiente. Ainda encontramos a situação contrária: cooperativas singulares que permanecem em um tamanho ideal para os seus negócios e para permitir a participação do associado na sua gestão, mas participando como proprietárias controladoras de empresas de capital não cooperativas que permitem o desenvolvimento de uma série de serviços específicos de modo profissional e eficiente, como transportes, exportação etc. Ou ainda cooperativas que possuem uma empresa não cooperativa “espelho”, que permite uma atuação como cooperativa onde isso é mais interessante, como a relação com os associados, ou uma atuação da mesma organização como empresa de capital onde isso é mais interessante, como na internacionalização de negócios.

Não só essas alianças estratégicas podem acontecer, como também aquelas entre cooperativas coirmãs, pois há facilidades existentes por se tratar de uma mesma cultura empresarial. Alianças também em nível internacional, em que o empreendimento cooperativado pode aumentar os seus negócios mediante a colaboração direta com outras cooperativas, mantendo relacionamento direto de negócios desenvolvendo marcas, ampliando os mercados, aproveitando ganhos de economia de escala.

Isso possibilita o crescimento da firma, dá maior flexibilidade no caso de tomada de decisão, garante melhores negócios entre o associado e a cooperativa e, principalmente, permite incrementar a postura de maximização de resultados e lucros, procedendo-se à divisão entre a propriedade e o controle na cooperativa.

Assim sendo, surgem novas possibilidades de organização de cooperativas, mais centradas nos seus negócios fundamentais, mas que podem controlar outras empresas ou delas participar sem controle.

Essa situação permite às cooperativas reforçar a sua estrutura de participação e suas bases doutrinárias, mantendo-se fiéis à função-objetivo de seus associados em nível de negócios e podendo ser flexíveis diante do mercado, por outro lado.

A mudança necessária para a moderna cooperativa é no sentido de manter o seu "papel" corporativo baseado no bem-estar e na prestação de serviços aos associados, e ao mesmo tempo desenvolver uma estrutura que lhe permita concorrer como uma empresa orientada para o mercado consumidor (ZYLBERSZTAJN, 1993).

Há uma dicotomia e um conflito entre essas posições: produzir para o mercado o que o consumidor deseja, manter a atividade ou produzir aquilo que o membro associado deseja que a cooperativa faça, colocando o mercado em segundo plano, bem como manter um nível de serviços adequado ao consumidor, ou apenas adequar essa prestação de serviços ao desejo do próprio cooperado sócio interessado na cooperativa.

Esse sério conflito, aparente em diversos segmentos do cooperativismo, deve ser resolvido com harmonia e equilíbrio, pois uma empresa que não é bem recebida pelo consumidor, de produto ou de serviços, não deverá subsistir no mercado e tampouco poderá continuar a oferecer condições de trabalho ou de produção aos seus cooperantes.

## **O papel coordenador do cooperativismo**

As sociedades cooperativas apresentam uma nítida vantagem no papel de coordenação de uma cadeia de processos em um ambiente de negócios em constante transformação, como o caso dos sistemas agroindustriais.

Nesse âmbito da coordenação, há a possibilidade de melhor processo de adoção de novas tecnologias e/ou conhecimentos, bem como o estímulo ao desenvolvimento e implantação de processos de precisão (ZYLBERSZTAJN; BIALOSKORSKI NETO, 1996), tanto na área produtiva ou administrativa como também no exercício profissional do associado, colocando-se como uma forma organizacional de arquitetura mais eficiente sob esse aspecto estratégico.

Assim, é nítido que a possibilidade de utilizar as assembleias gerais para envolver-se no planejamento estratégico em médio e longo prazos, associada à existência de profissionais capazes de colocar em prática as decisões gerenciais de modo articulado em um mesmo sistema ou processo, é uma vantagem e um desafio da estrutura de gestão cooperativista que precisa ser utilizada e desenvolvida.

Somente esse tipo de organização permite, de modo articulado, perceber as modificações e as exigências do consumidor e, de modo flexível, coordenar a

mudança nas linhas de produção associadas e da própria cooperativa, ou, ainda, incorporar novas tecnologias em todo o sistema considerado.

Isto é, o empreendimento cooperativado pode ser entendido como um sistema articulado de pequenas empresas independentes, e assim tem como atribuição fundamental, e como vantagem de negócios, a possibilidade de articular todo esse sistema de produção ou prestação de serviços.

Para que o gerenciamento de uma empresa cooperativa seja eficiente, é necessário que haja estruturas de incentivo, como o monitoramento e a auditoria independente, especializadas nas sociedades cooperativas, capazes de resguardar os interesses do cooperado e o desempenho econômico, financeiro e social da empresa. Assim, o monitoramento das organizações cooperativas é uma necessidade para aferir periodicamente o desempenho econômico-financeiro, possibilitando e incentivando a seriedade da sua estrutura empresarial.

É possível adotar diferentes tipos de monitoramento dos empreendimentos cooperativos por meio de auditorias especializadas do próprio sistema ou dos diferentes graus de responsabilidade do conselho fiscal da cooperativa. Assim, se nesse conselho for possível a presença e a assessoria de profissionais especializados, certamente as suas funções de monitoramento serão acrescidas de eficiência e toda a sociedade cooperativa terá maior garantia de que a sua empresa está apresentando uma *performance* adequada.

Esse sistema de auditoria especializado e independente é que vai garantir o monitoramento, a separação entre a propriedade e o controle na empresa, e portanto gerar maior grau de confiança no sistema financeiro, podendo inclusive diminuir os custos relativos ao financiamento e à capitalização de todo o sistema cooperativado.

## O acesso ao mercado financeiro

A questão da abertura do capital nas empresas cooperativas é uma estratégia importante, dadas a importância cada vez maior da internacionalização do capital e a conseqüente redução no seu custo.

Para que a empresa cooperativa possa crescer em velocidade e flexibilidade compatíveis com a dinâmica do mercado consumidor globalizado, há, muitas vezes, a necessidade de capitalizar de modo ágil e a custos reduzidos para competir de modo igualitário com as outras empresas não cooperativas do mesmo setor.

Esse processo de capitalização poderá ocorrer de acordo com os princípios doutrinários do cooperativismo, por intermédio da cooperativa *holding* controladora de empresas com capital aberto, ou, ainda, mediante nova forma organizacional dessas sociedades.

É essencial a participação do sistema financeiro cooperativista, por intermédio dos bancos cooperativos, para estabelecer as estratégias de engenharia financeira do setor, em âmbito interno, como também transnacional, promovendo a internacionalização do capital entre essas sociedades. Isso também é possível com a criação de fundos de investimentos que possibilitem ao investidor nas cidades diversificar os seus investimentos em vários empreendimentos cooperativados, sempre lastreados e garantidos pelo sistema financeiro cooperativado.

A capitalização pode ser alcançada de várias formas, mediante a emissão de títulos de investimento, como proposto na fase preparatória ao XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, ou mesmo por meio da abertura direta do capital com a emissão de ações preferenciais sem direito a voto e que apresentem dividendos competitivos em nível de mercado. Logicamente, essas estratégias somente serão factíveis se o sistema contar com monitoramento e auditoria confiáveis de suas atividades.

### O novo cooperativismo

Um novo cooperativismo será constituído de empresas em que a estrutura doutrinária do cooperativismo seja respeitada e que estabeleça um padrão diferenciado de gestão, aproveitando-se das vantagens do empreendimento cooperativado e reduzindo-se as suas desvantagens. Desse modo, duas pilastras são importantes:

- a) o monitoramento, por intermédio das auditorias independentes;
- b) a separação entre a propriedade e o controle, mediante a profissionalização da gestão da empresa cooperativa.

O empreendimento cooperativado deve ser arranjado de tal maneira que seja possível fidelizar o associado cooperativado de duas maneiras:

- a) por meio da educação cooperativa, na qual o associado deve estar sendo formado para a questão da cooperação reduzindo-se os oportunismos que depreciam a sociedade como um todo;
- b) possibilitando a participação ativa dos associados nas esferas de decisão de sua empresa de modo rápido e ágil, transformando a assembleia geral da sociedade em um verdadeiro fórum de planejamento estratégico em médio e longo prazos.

Os organogramas das cooperativas poderiam conter:

- a) um conselho de comitês de associados, para incentivar a participação, melhorar a comunicação e auxiliar nas decisões estratégicas; e

- b) um conselho consultivo de estratégias formado também por membros convidados – *experts* em determinadas áreas de conhecimento importantes para a cooperativas ou por participarem de fases importantes da cadeia de negócios – para auxiliar a cooperativa na elaboração de suas estratégias de negócios de médio e longo prazo.

Com esses vértices na arquitetura da empresa cooperativa, surge a necessidade de promover o contínuo crescimento da empresa usando uma estrutura de capital que permita a eficiência financeira do negócio cooperativado, mediante:

- a) emissão de títulos;
- b) abertura de capital;
- c) alianças estratégicas de negócios, e
- d) fundos de investimentos ligados ao sistema financeiro cooperativo.

Assim, uma empresa eficiente pode continuar a crescer e competir no mercado de modo também eficiente, buscando uma nova relação de cooperação entre os fatores de produção capital e trabalho. Principalmente construindo uma nova forma de cooperação entre o capital de terceiros e o empreendimento de trabalho organizado em forma de cooperativa.

A empresa cooperativa pode se estabelecer e se desenvolver nos mercados. O cooperado espera que sua empresa seja capaz de integrar a sua economia isolada em uma economia maior, em mercados especializados, em uma situação de agregação de valor aos seus serviços ou às suas *commodities*.

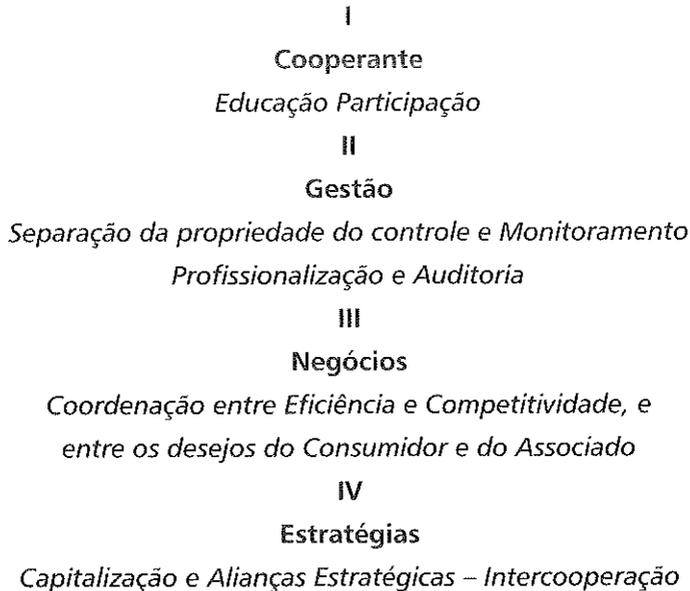
Desse modo, a cooperativa deve estar atenta ao mercado e aos desejos dos consumidores, bem como a todas as movimentações de seus concorrentes, de forma que a economia isolada de seu associado esteja sempre protegida por atitudes de negócios que façam por prevalecer o empreendimento cooperativado.

A harmonia no tratamento dessa questão é importante tanto para a empresa como para o cooperado. O negócio coletivo deve ganhar vida própria e sistematizar as atividades onde seja possível o crescimento de cada uma das empresas cooperativadas, assim:

- a) a cooperativa deve se esforçar para a inserção de cada associado nos mercados, pois a cooperativa como empreendimento somente irá existir em função da eficiência e fortalecimento de cada uma de suas empresas associadas. Não há cooperativa eficiente formada de associados ineficientes;
- b) cada uma das economias associadas somente irá continuar a existir com eficiência e sucesso se sua cooperativa também existir de forma eficiente

com uma estrutura de custos compatível com o mercado. Não haverá associados eficientes se eles forem associados em uma cooperativa ineficiente.

O objetivo deve ser claro na orientação de negócios, não se afastando de uma meta factível de longo prazo que apresente vantagens claras de mercados, de eficiência e de gestão. Isso é o que garantirá a eficácia social da cooperativa. O novo cooperativismo é aquele que pode ser representado pelo seguinte quadro-resumo:



**Figura 13.1** Quadro-resumo para um novo cooperativismo.

## Parte V

---

### **Cooperativismo e economia social**

## O cooperativismo na América Latina: o novo e o tradicional

---

Na América Latina, várias tribos de índios apresentavam um especial processo de cooperação socioeconômica em sua sociedade, que foi em parte destruído no processo de colonização do continente por portugueses e espanhóis, que impôs novas ideias e organizações sociais e, por vezes, transformou os índios em escravos. Mas esses povos tinham uma experiência cooperativista que ainda provoca impacto na sociedade latino-americana.

Ao final dos anos 1800 e início de 1900, imigrantes europeus trouxeram as novas ideias de cooperação para a América Latina, iniciando organizações econômicas baseadas nas ideias dos pioneiros de Rochdale. Algumas dessas organizações foram responsáveis por transformar imigrantes pobres em empresários bem-sucedidos e se tornaram empreendimentos de sucesso, especialmente com a imigração de italianos, alemães e holandeses no Brasil, a exemplo de cooperativas como a Holambra, a Agrária e tantas outras atuantes hoje nos agronegócios.

A ideia rochdaleana evoluiu e atualmente a parcela pobre da população latino-americana sem acesso à economia formal e benefícios sociais, como educação e saúde, influencia as políticas públicas e a ação social dos governos, e países como a Venezuela, Bolívia, Equador e Brasil apresentam políticas públicas de incentivo e estímulo do cooperativismo como forma de organizar e incluir economicamente a parcela mais pobre da população, e tentando organizar um movimento social, político e econômico para permitir o acesso a mais riqueza e renda.

Dessa forma, o movimento da Economia Solidária se organiza, em países da América Latina, em um mesmo modelo de cooperativas trazido pelos imigrantes, com base nos princípios de Rochdale, formando pequenas cooperativas social e politicamente engajadas.

Tal cenário contribui para a existência de um cenário onde coexistem dois movimentos cooperativos, com base nos mesmos princípios de Rochdale, mas com diferentes orientações políticas e sociais. Os governos de orientação mais social incentivam esse cooperativismo social que hoje, no Brasil, já procura buscar orientação de gestão e de eficiência econômica, para com conhecimentos econômicos e de administração incentivar o seu crescimento com uma orientação econômica de forma a promover o aumento de renda de seus associados e facilitar a sua inserção nos mercados.

Este capítulo visa discutir tal cenário e evolução, começando por uma breve história da experiência cooperativa dos índios, de modo a permitir melhor compreensão das bases originais do movimento cooperativo na América Latina, descrevendo como as ideias de Rochdale chegaram ao continente e como essas organizações encontraram seu caminho para o sucesso econômico. Finalmente, o capítulo descreve a história contemporânea do novo movimento da Economia Solidária.

### **As experiências cooperativas pré-rochdaleanas na América Latina**

Na América Latina, várias sociedades indígenas formaram organizações cooperativas para enfrentar adversidades ambientais e dificuldades de produção. Na América Central e Andes, os astecas e incas tinham uma sociedade sofisticada, com conhecimento sobre o tempo e a astronomia, um sistema avançado que foi responsável pela construção de grandes pirâmides e cidades complexas dotadas de sistemas públicos de distribuição e manejo da água.

Na sociedade asteca, foram construídos sistemas públicos e comunitários de irrigação na agricultura em uma forma de cooperação. Também esses mesmos índios tinham organização social e cooperativa para o controle de doenças em plantas e para efetuar o empréstimo de sementes para aqueles que perderam a sua colheita por algum motivo.

Os incas no Peru, até por volta de 1530, organizavam esforços coletivos e cooperativos para as práticas agrícolas, com os resultados distribuídos em função do esforço de cada um e as suas necessidades. Tais esforços cooperativos foram aplicados para melhorar a atividade econômica ou para garantir a segurança durante as guerras.

Na Amazônia e na costa leste da América Latina, as tribos indígenas tinham uma organização econômica simples, baseada em atividades primárias, como a

extração de recursos naturais, caça e pesca, e algumas poucas áreas agrícolas com milho e mandioca, mas já apresentavam também sistemas cooperativos para gerenciar a caça coletiva, a pesca e o trabalho em áreas agrícolas. Em suas sociedades a casa também era coletiva, e os filhos eram educados não só pelos pais e parentes, mas também por todos os membros da tribo de forma cooperativa. Hoje, ainda algumas áreas tradicionais e pequenas propriedades no Brasil apresentam sistemas coletivos semelhantes aos dos índios, como a troca de dias e os mutirões. Mas, infelizmente, a experiência no trabalho coletivo e cooperativo foi em grande parte perdida após a colonização portuguesa no Brasil.

No centro da América do Sul, entre os anos 1600 e 1700, nas fronteiras das áreas colonizadas pela Espanha e Portugal, hoje Argentina e Brasil, precisamente entre os estados de Misiones e do Rio Grande do Sul, ocorreu uma experiência importante de cooperação, organizada pelos padres jesuítas entre os índios guaranis, chamada de Missões.

Esta experiência começou em 1627 com 30 comunidades de índios guaranis, como uma república cooperativa cristã, chamada Missões ou Misiones Jesuítas, e foi completamente destruída em 1759 pelos exércitos espanhol e português na Guerra das Missões. Ao final da guerra foram destruídas todas as Missões ou Reduções Jesuítas com a morte de muitos índios. Esse esforço de guerra ocorreu pelo receio de Portugal e Espanha de que essa experiência pudesse crescer e se desenvolver em uma república independente, em prejuízo de suas colônias na América Latina.

Nas Missões ou Reduções Jesuítas, a prática cooperativa era clara e já nos anos de 1700 muito próxima dos princípios modernos do cooperativismo de Rochdale de 1844.

O primeiro princípio era de uma comunidade em uma sociedade livre e independente, com dois modelos de organização diferentes a serem livremente escolhidos: Tupambaé, terras comunitárias com produção coletiva, ou Abambaé, terras de propriedade familiar e de trabalho também cooperativo.

Seibel (2003) mostra que todos os resultados eram distribuídos de acordo com a participação no trabalho agrícola e de acordo com as necessidades pessoais de cada um, sendo que todos os membros tinham os mesmos direitos e obrigações, sempre de forma democrática, isto é, as decisões eram coletivas.

Todas as comunidades foram integradas comercialmente para a troca e a comercialização de produtos agrícolas, produtos manufaturados e serviços. Discriminação entre as pessoas, cristãos brancos e índios era terminantemente proibida, e todas as crianças entre 7 e 12 anos deveriam por obrigação frequentar a escola, onde eram ministradas aulas em língua guarani.

Garutti (2009) explica que cada redução jesuíta ou Missão tinha sua própria independência e autonomia, e havia cerca de 30 reduções, no Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai com cerca de 88.000 índios envolvidos nessas experiências cooperativas. Cada uma das reduções tinha a sua autonomia e era administrada por um conselho administrativo formado por índios, sendo que todos os chefes das diferentes tribos guaranis viviam na mesma redução, formando entre eles um conselho democrático.

A adesão a esse sistema coletivo era livre e voluntária, o seu controle era democrático e efetuado pelos próprios membros, ocorria a participação econômica e educacional dos seus membros, a cooperação entre as missões cooperativas e a preocupação da liberdade, autonomia e independência pode caracterizar essa experiência como a primeira experiência de cooperação na América Latina, com princípios muito próximos aos do moderno cooperativismo rochdaleano, mas que ocorreu praticamente 150 anos antes da considerada primeira cooperativa em Rochdale.

### **Os imigrantes e as primeiras cooperativas rochdaleanas**

A necessidade de incrementar as atividades agrícolas dos países latino-americanos, após o fim da escravidão, incentivou a imigração de europeus tanto para trabalhar como assalariados nas áreas agrícolas e na incipiente indústria, como também para colonizar e ocupar extensas áreas ainda vazias, apresentando uma grande oportunidade para os europeus no chamado Novo Mundo.

Dessa forma, nos fins do século XIX e início do século XX, levas de imigrantes começaram a chegar a diferentes países latino-americanos à procura de uma nova vida, especialmente italianos e alemães, mas também poloneses, russos, ucranianos, japoneses e outros.

Pinho (2004) aponta que, em 1889, a primeira cooperativa brasileira nasceu em Ouro Preto, já influenciada pelos princípios de Rochdale, e com o objetivo de fornecer serviços de habitação e de crédito aos seus associados. A falta de uma lei de cooperação especial na época obrigou a cooperativa a se registrar como uma empresa comum na época.

No entanto, antes disso, entre 1840 a 1895, alguns experiências cooperativas baseadas nas ideias de Fourier ocorreram no Brasil. Em 1847, Maurice Faivre organizou a comunidade Thereza Cristina no estado do Paraná, que era organizada como um falanstério de Fourier.

Charles Gide, na França, fez referência a um brasileiro chamado Santana Nery, que foi talvez o primeiro brasileiro a participar de um congresso de cooperativismo na Europa.

No Brasil, as atividades agrícolas, de exportação de café trouxeram ao país engenheiros ingleses e pessoal técnico para construir uma ferrovia importante entre as áreas de plantio e do porto, a chamada Santos-Jundiaí. Na cidade de Jundiaí, o terminal, as ideias inglesas provavelmente influenciaram os trabalhadores que formaram uma cooperativa de consumo em 1897, que é considerada por vários autores como a primeira cooperativa brasileira.

Dessa forma, no início do século XX, o ideário anarquista e as ideias de Rochdale, ambos trazidos para o país pelos imigrantes, começaram a influenciar a população e o cooperativismo, como consequência, começou a ser organizado.

Assim, os alemães que imigraram para as áreas agrícolas no Sul do Brasil, em função das dificuldades de imigração, da falta de capital financeiro e do desafio de viver em um novo país, fundaram a primeira cooperativa de crédito do tipo Reiffeisen no Brasil, em 1904. Os italianos, que imigraram principalmente para São Paulo para trabalhar como força de trabalho nas plantações de café e na incipiente indústria paulista em formação, trouxeram as ideias anarquistas e também organizaram cooperativas, incluindo uma cooperativa de crédito do tipo Luzzatti em 1906 (PINHO; PALHARES, 2004).

O mesmo aconteceu na Argentina, com a forte influência de imigrantes. Plotinsky (2006) observa que a primeira cooperativa, o Banco Popular, foi organizada em 1887, e a primeira cooperativas de Crédito Rural em 1911. Mas a experiência mais importante foram as cooperativas de crédito semelhantes a mutuas organizadas pelos judeus, em 1913.

No México, foram estabelecidos os *ejidos* como cooperativas de trabalhadores agrícolas. Os *ejidos* consistem em uma ação coletiva baseada na experiência cooperativa dos astecas e se constituem em cooperativas ao longo do século XX (BENECKE, 1980).

No Chile e outros países da América do Sul e da América Central, o mesmo tipo de experiência cooperativa aconteceu no início dos anos 1900, sempre influenciado pelos imigrantes europeus e em alguns casos incentivado pelas experiências coletivas preexistentes, principalmente na exploração agrícola.

O crescimento das primeiras experiências cooperativas obrigou os governos a estabelecer leis específicas para essas organizações e, devido a sua importância social, políticas de incentivo com impostos reduzidos.

Os primeiros esforços para regulamentar as cooperativas ocorreram também de forma simultânea em vários países latino-americanos, assim as primeiras legislações ocorrem no Chile em 1925, na Colômbia em 1931 e no Brasil em 1932 (RAMIREZ, 1994). Todas essas leis foram baseadas no conhecimento internacional sobre as organizações cooperativas e nos princípios do cooperativismo de Rochdale.

A legislação brasileira considerava as cooperativas como empresas formadas por indivíduos e não empresas formadas de capital, com uma lógica jurídica determinada de objetivos econômicos, mas também sociais, para os seus membros associados, de acordo com os princípios de Rochdale.

Apesar desse movimento cooperativista inicial, o cooperativismo na América Latina só começa a ganhar importância social e econômica depois da Segunda Guerra Mundial, com o crescimento econômico do continente, e em particular após a década de 60, com base em políticas de desenvolvimento em áreas agrícolas.

### O desenvolvimento das cooperativas depois de 1960

Entre as duas grandes guerras mundiais, e no período imediatamente após a Segunda Grande Guerra, a América Latina experimentou um período de desenvolvimento e alguns países iniciaram o seu desenvolvimento industrial, com a indústria gradualmente aumentando a sua participação em países com economia essencialmente agrícola. Isso ocorre especialmente no México, Argentina, Chile e Brasil.

No início da década de 60, as ideias de uma nova sociedade e a desigualdade da distribuição de renda fortalecem os movimentos sociais e se expande o horizonte do socialismo na região, gerando movimentos populares com princípios socialistas e governos de esquerda, como ocorre no Chile e no Brasil. Nesse período, o movimento cooperativo cresceu em importância, com algumas cooperativas formadas com base em um ideário de desenvolvimento socialista, especialmente nos países com governos de esquerda.

Nessa época, frente ao crescimento dos governos populares eleitos em vários países da América Latina, à ameaça comunista e em função da Guerra Fria entre os Estados Unidos e a União Soviética, são motivados alguns golpes de Estado elaborados por militares apoiados pela política dos EUA, que destituem os governos eleitos. Os novos governos formados por ditaduras militares, principalmente no Brasil e Argentina, e posteriormente também no Chile, imprimem uma nova política para as cooperativas.

Os movimentos sociais passaram para a clandestinidade, organizando atos terroristas sem sucesso, muitos militantes desapareceram ou foram extraditados e a América Latina mergulhou em um período sombrio de censura, violência e repressão.

Nesse cenário, as cooperativas formadas anteriormente tornam-se uma ameaça devido a possíveis ideias socialistas, e, percebendo isso, os governos ditatoriais passam a controlar as organizações cooperativas. No Brasil, nessa época, é editada uma nova legislação para o cooperativismo, é requerida uma licença do governo para organizar cooperativas, e as cooperativas existentes são monitoradas pelo

Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). As cooperativas de crédito são controladas pelo Banco Central e as de tipo Luzzatti, cooperativas abertas a qualquer membro, e as cooperativas educacionais que tinham uma linha educacional diferenciada são fechadas pelo governo. Todas as outras cooperativas passam a ser fiscalizadas pelo regime ditatorial.

Logo após esse período inicial de desarticulação do movimento, as cooperativas também se tornam um caminho viável para desenvolver as áreas pobres e resolver problemas de distribuição de renda e assim, com o apoio da USAID – Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional –, os regimes ditatoriais iniciam políticas especiais para desenvolver áreas agrícolas e pobres usando a formação de cooperativas para promover o desenvolvimento econômico. Nessa época e em função dessa política, são organizadas várias cooperativas no Brasil, principalmente entre os produtores de café, como também, depois, com produtores de grãos. Essas cooperativas tinham um objetivo claro de promover o desenvolvimento econômico.

Benecke (1980) observa que no Chile havia 246 cooperativas no início dos 1900 e cerca de 1.300 foram fundadas entre 1960 e 1968, com o apoio do governo e com atividades sociais. Mas, logo após, o regime da ditadura militar diminuiu esse número acentuadamente de 3.452 em 1972 para 2.261 cooperativas em 1983. No Chile, com a implementação forte do “livre mercado” e das ideias econômicas da Escola de Chicago, a orientação tinha foco claro no mercado e no desenvolvimento da concorrência.

Em 1970, o número de cooperativas na Argentina, Uruguai e Brasil em um primeiro momento inicialmente diminuiu, mas em um segundo momento aumentou em função das políticas de desenvolvimento e da formação de cooperativas. Nesse período, em função da orientação econômica, as cooperativas começaram também a experimentar crescimento no seu tamanho, no número de membros e na escala econômica, sempre orientada para o mercado.

No Brasil, uma nova lei, em 1971, reafirma os princípios de Rochdale e entende as cooperativas como organizações sociais, formadas de membros associados e não pelo capital, com objetivo econômico, mas sem objetivo de lucro. No entanto, apenas o governo poderia dar uma autorização de funcionamento, e um oficial do governo deveria comparecer sempre na assembleia geral anual para verificar suas atividades, e assim também a sua orientação.

Nesse período, foram formadas importantes cooperativas agrícolas com o apoio governamental nos mercados de café e laticínios, entre outros. Cooperativas de crédito foram autorizadas a funcionar, mas apenas na forma restrita e fechada a determinado conjunto de membros, isto é, somente membros de determinada empresa ou atividade econômica, como os produtores rurais associados a determinada cooperativa agropecuária, dependentes e controlados pelo Banco

Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) para acessar os mercados financeiros. As cooperativas educacionais foram permitidas apenas se tivessem orientação para a educação nacional de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, e em 1971 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) com o apoio das autoridades estabelecidas, como a única entidade de representação do cooperativismo no Brasil.

**Tabela 14.1** Número de cooperativas e tamanho, em número de membros por cooperativa, em alguns países da América Latina e da América Central em 1972 e em 1982.

	1972		1982		Variação	
	Número	Tamanho	Número	Tamanho	Número	Tamanho
Argentina	4400	1078	4198	2255	- 4,59%	109,18%
Uruguai	918	284	794	733	-13,51%	158,10%
Chile	3452	242	2261	-	-34,50%	-
Bolívia	1459	85	2218	97	52,02%	14,12%
Peru	2010	461	2032	1014	1,09%	119,96%
Colômbia	1480	752	2410	545	62,84%	- 27,53%
Venezuela	292	253	550	264	88,36%	4,35%
México	2886	119	6221	89	115,56%	- 25,21%
Costa Rica	270	218	464	578	71,85%	165,14%

Fonte: Benecke (1994).

É possível notar que o número de cooperativas diminuiu na Argentina, Uruguai e, principalmente, Chile, países em que havia um cooperativismo social anterior. Mas aumentou na Bolívia, Colômbia e Venezuela, o mesmo acontecendo com o México e Costa Rica, na América Central, em função das novas políticas de desenvolvimento.

Quanto ao tamanho relativo em número de associados, este aumenta na Argentina e no Uruguai e na maioria dos países em função do crescimento econômico e das novas políticas de organizações voltadas aos mercados. Nos países onde o número de cooperativas cresce, diminui o seu tamanho relativo provavelmente em função da formação de novas cooperativas. No caso do México, há a formação dos *ejidos*, terras cultivadas na forma de cooperativas agropecuárias.

É importante observar o impacto das políticas de desenvolvimento efetuadas pelo Estado, que se utilizam das cooperativas como uma forma alternativa de desenvolver áreas pobres, com orientação de mercado e objetivos de eficiência

econômica, diferentemente da fase anterior, quando as cooperativas eram uma forma de desenvolvimento social sob a ótica socialista.

É importante ressaltar que nesse período histórico da América Latina mudam os objetivos com que as cooperativas são formadas e servem de instrumento de desenvolvimento. Isto é, transforma-se, na maioria dos países, de uma maneira ideal de desenvolvimento socialista – ou seja, uma forma de organização social com objetivo de resolver problemas sociais e organizar a comunidade em questão – para um modelo econômico desenvolvido pelos governos de ditadura militar apoiados pela USAID, que busca a eficiência econômica e de mercados – ou seja, que tem como problema a ser resolvido a questão da produção, de seu escoamento, de sua qualidade e dos mercados a serem conquistados – e influencia diretamente a próxima fase do movimento cooperativista na região.

### **Os recentes movimentos sociais na América Latina e as ideias cooperativistas**

Mas, com o fim da Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim e o fim da União Soviética, há mudanças na América Latina com o fim também das ditaduras militares e a volta de um estado de democracia mais pleno com eleições diretas e livres na maioria dos países.

No final dos anos 90 e início do novo século XXI, as cooperativas da América Latina têm um novo período de grandes mudanças e crescimento. Com a eleição de novos governos civis, há um período de liberdade, novas leis e, em alguns países, novas constituições, como no Brasil.

Os problemas de distribuição de renda e pobreza, por outro lado, trazem ao poder nesse período novos governos mais próximos dos temas sociais e dos movimentos de esquerda. Nesse início de anos 2000, são exemplos os casos do Brasil, Venezuela, Bolívia e Equador. Quanto às cooperativas, os casos da Argentina, Venezuela e do Brasil são importantes.

A Argentina viveu momentos econômicos difíceis para as suas empresas nacionais e os trabalhadores, e neste cenário o movimento cooperativo rapidamente organizou uma resposta social às adversidades econômicas. Cerca de 200 fábricas com problemas financeiros se tornaram empresas de gestão pelo trabalhador – autogestão – em um modelo cooperativo com um total de mais de 10.000 membros envolvidos, mas com a característica da ausência do apoio governamental ou até mesmo do reconhecimento dos órgãos governamentais.

Mas na Venezuela e no Brasil foi e é diferente, e por isso esses casos devem ter uma atenção especial, pois, em função do governo bolivariano na Venezuela e do governo do Partido dos Trabalhadores do Brasil (PT), ambos os governos

de orientação de esquerda que consideram as cooperativas uma boa maneira de desenvolver o país, melhorar a economia e inserir os pobres no mercado consumidor, estabelecem-se políticas públicas específicas para o incentivo, desenvolvimento e formação de cooperativas, que modificam a realidade das cooperativas de cada um desses países.

### O caso da Venezuela

Na Venezuela, a lei que regulamenta as cooperativas foi assinada em 1910. Em 1960, o movimento cooperativo foi reativado com incentivo governamental e com o apoio da Aliança para o Progresso, um programa da USAID para a América Latina. Em 1966, foi assinada uma nova legislação de incentivo à formação de cooperativas e criada uma Superintendência Nacional para regular e controlar o movimento cooperativo.

Em 1999, o novo presidente Hugo Chávez começou a chamada “Revolução Bolivariana”, uma reforma para construir o “socialismo do século XXI” no país, e foi aprovada uma nova Constituição com importantes menções às cooperativas, garantindo os direitos de todos de se organizar em cooperativas e a responsabilidade do governo em estimulá-los. Em 2001, uma nova lei especial para as associações cooperativas é aprovada. Com essa trajetória de leis, pode-se perceber a importância das organizações cooperativas na Venezuela.

No Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico da Venezuela, as cooperativas são consideradas como instrumentos para melhorar a distribuição de renda e desenvolver a economia, criando preferência para a contratação de serviços ou compra de produtos de cooperativas pelo Estado.

Harris (2009) aponta que o presidente da Venezuela foi eleito pelos pobres, cerca de 80% da população, com o intuito da implantação de uma política para desenvolver o socialismo, protegendo a propriedade privada, mas incentivando e apoiando as empresas e movimentos sociais.

Na Venezuela, existem 83.769 cooperativas ativas, em todos os setores econômicos, com 946.000 membros. Assim, o ambiente se caracteriza por pequenas cooperativas com média de apenas 11,29 membros por cooperativa, refletindo a preocupação de um governo social com política de incentivos à criação de pequenas cooperativas para criar riqueza e tirar os pobres da marginalidade econômica para inseri-los na economia de forma produtiva.

O mesmo autor explica que as missões educativas do governo treinaram 195.000 alunos em habilidades técnicas e gerenciais em cooperativas e esses alunos criaram mais de 7.592 novas cooperativas. O Banco da Mulher e o Banco do Povo têm apoiado essas novas relações sociais e cooperativas em zonas de desen-

volvimento, com recursos financeiros, assistência técnica, espaço físico e crédito. Em 2005, havia 115 zonas ativas com 960 cooperativas na agricultura, indústria e turismo.

Harnecker (2009) descreve o Ministério da Economia Popular como um facilitador para a integração entre cooperativas e empresas de pequeno e médio porte, criando cadeias de abastecimento e uma estrutura econômica paralela ao lado do mercado tradicional. Harris (2009) afirma: "A estratégia da revolução bolivariana é apoiar o movimento cooperativo para construir a força econômica e desenvolver uma ideologia contra a cultura capitalista." O movimento popular na Venezuela evita o modelo de capitalismo neoliberal e tenta criar um sistema descentralizado baseado em uma economia social de mercado. Fato é que a forma de organização cooperativada cumpre um importante papel nessa dimensão.

### Caso do Brasil

O Brasil tem um significativo movimento cooperativo mas com diferentes posicionamentos frente ao mercado e a questão social. Podem ser definidos dois grupos predominantes, um de cooperativas mais antigas e tradicionais que se organiza por intermédio da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), movimento representado por cooperativas que foram formadas desde meados do século XX e portanto formado por cooperativas já estabelecidas no mercado com foco econômico, e, por outro lado, as cooperativas chamadas de sociais, que se organizam como parte da chamada Economia Solidária, com forte foco social e que têm uma Secretaria Especial, vinculada ao Ministério do Trabalho, para o seu incentivo e apoio.

Setores da Economia Solidária não se considerando representados e organizados por movimento social, criaram a União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), que foi fundada em junho de 2005. Deve-se salientar que o conceito de Economia Solidária tem uma forte conotação de transformação social e política.

A Organização das Cooperativas Brasileiras coordena um amplo e bem organizado movimento cooperativo composto por cooperativas tradicionais e economicamente importantes, que em alguns casos foram formadas por imigrantes italianos, alemães, holandeses, entre outros. Dessa forma, referem-se em parte ao período da imigração no Brasil. Assim, a OCB inclui cooperativas de crédito de imigrantes alemães com mais de 100 anos de existência, cooperativas agrícolas de imigrantes holandeses altamente profissionais e muitos outros casos em vários setores econômicos.

No sistema OCB em 2009, havia 7.261 cooperativas registradas com cerca de 8,2 milhões de membros, uma média de 1.136,53 membros por cooperativa, com quase 35 milhões de beneficiários indiretos, ou seja, cerca de 17% da população do Brasil. Em 2010, o número de cooperativas decresceu em 8,3%, para 6.652 cooperativas, mas com 9,0 milhões de membros, isto é, um aumento de 9,7%, com um tamanho médio também maior em 19,2%, ou seja, uma média de 1.355,46 associados por cooperativa. Essa é uma tendência aparentemente de longo prazo no cooperativismo – cooperativas maiores, mais eficientes e com maior escala econômica. Essas cooperativas são responsáveis por aproximadamente 6% do PIB brasileiro, um número expressivo no contexto da América Latina (OCB, 2012).

No Brasil, as cooperativas operam em todos os setores econômicos, incluindo dois Bancos – Bancoob e Bansicredi – e três diferentes e fortes sistemas de cooperativas de crédito, que representam perto de 1,5% do setor financeiro brasileiro com 1.064 cooperativas e 4 milhões de associados. Esse foi o setor que mais cresceu em número de associados e que apresenta uma tendência de queda no número de cooperativas em função dos processos de incorporação para o ganho de eficiência no mercado financeiro.

Na agricultura, as cooperativas são responsáveis por mais de 30% de todas as exportações de soja, 1/3 de toda a produção de café e 40% da produção de produtos lácteos, entre outros indicadores, e o setor é formado principalmente por produtores pequenos em áreas mais eficientes. A cooperativa de consumo mais importante da América Latina é a brasileira Coop, com mais de 1,5 milhão de membros. As cooperativas de saúde formadas pelos sistemas das UNIMEDs, formadas por médicos, constituem uma das mais importantes empresas de prestação de serviços de saúde no Brasil. Há também cooperativas nos setores de trabalho, transporte, motoristas de táxi, habitação e turismo.

Tais cooperativas são formadas por membros economicamente ativos, têm forte e sólida posição financeira e eficiência econômica. O movimento de cooperativas no Brasil – OCB – é membro da Aliança Cooperativa Internacional, preocupa-se com a doutrina cooperativista e seus princípios, e reconhece o movimento cooperativo internacional como um movimento socioeconômico sem orientações políticas.

O movimento de Economia Solidária surgiu por volta das décadas de 1980 e 90 e teve sempre uma orientação e uma importância social profundas. Suas cooperativas e associações não são membros do sistema OCB e é difícil estimar sua importância econômica e tamanho, pois não há dados suficientes, mas o movimento inclui uma ampla gama de organizações e entidades e apresenta importância social relevante.

Segundo o Ministério do Trabalho do Brasil, há perto de 21.419 organizações da Economia Solidária, incluindo 7.978 grupos, 11.326 associações e 2.115 coo-

perativas, formando um movimento expressivo e importante com 1,6 milhão de membros, uma média de 77,2 membros por forma associativa.

Na Economia Solidária se encaixam diversos tipos de cooperativas e diversas entidades. A Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (ANTEAG) representa 103 empresas e 25.000 trabalhadores, que fazem a autogestão de empresas segundo o modelo norte-americano Equity Employee Ownership Plan (ESOP). Sua ideia principal é que o controle da empresa, as decisões, a participação nas discussões e produção são inteiramente executados pelos trabalhadores, com uma gestão profissional e até mesmo uma rede de negócios (NAKANO, 2000).

Há também uma organização cooperativada importante no nível dos assentamentos para fins de reforma agrária no Brasil. Foram criadas no âmbito do Movimento dos Sem-Terra (MST) –, nos assentamentos, as Cooperativas de Produção Agrícolas (CPAs), inclusive em áreas onde a terra e o plantio são plenamente coletivizados. Há também a Cooperativa Central das Cooperativas de Produção em Assentamentos (CCA) e a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB).

Esse sistema politizado e ativo é constituído de 86 cooperativas, sendo 32 CPA, 30 para apenas serviços, 17 para a produção e serviços, 3 para o crédito, 2 de pequenos produtores rurais, entre outras.

A Central Única dos Trabalhadores (CUT), central sindical no Brasil, cria em 1999 a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS). A ADS nasce com o objetivo de fomentar e financiar organizações de Economia Solidária – cooperativas – para criar novas oportunidades de trabalho e tentar formular alternativas de desenvolvimento frente ao desemprego. Essa organização já nasce articulada com organizações nacionais e internacionais como a Fundação Unitrabalho, a ICCO – Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento –, a Agriterra – organização não governamental holandesa –, e o Rabobank – Banco Cooperativo da Holanda (MAGALHÃES; TODESCHINI, 2003, p. 155).

Em 2000, foi também criada a União e Solidariedade das Cooperativas dos Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL) – que tem uma rede de cooperativas industriais que garante cerca de 600 postos de trabalho. Há o apoio institucional do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e de Sorocaba e do Sindicato dos Químicos do ABC. Também a Central Única dos Trabalhadores cria, em 2000, a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), visando o desenvolvimento local nas várias regiões do país.

Também foi criada a UNITRABALHO, que é uma rede nacional de universidades para apoiar os trabalhadores em sua luta por melhores condições de vida e trabalho, assim realiza basicamente projetos de ensino, pesquisa e extensão. A UNITRABALHO nasce no final da década de 90 e é formada por um grande número

de universidades interessadas na prática social. Assim, há a Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP), com o objetivo de formar e incubar cooperativas que podem integrar os pobres na economia.

A Igreja participa em tais esforços através da Caritas, uma organização muito respeitada no movimento cooperativista. Finalmente, houve também a criação de uma rede de crédito solidário, independente da OCB e do sistema bancário, chamada Sistema de Cooperativas de Crédito Rural de Interação Solidária (CRESOL), que opera linhas de crédito para a agricultura familiar como o PRONAF e apoia com créditos financeiros pequenos produtores rurais do Brasil Centro-Sul. O movimento também começou em 1990 e representa mais de 10.500 membros. Tal sistema surgiu a partir da discussão sobre a necessidade de modificar o sistema cooperativo atual, bem como de buscar mais espaço para os produtores familiares (BITTENCOURT, 2000).

Há a Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária (ANCOSOL), formada por várias organizações como: Associação das Cooperativas de Apoio a Economia Familiar (SCOOP), Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar (CREDITAG), Sistema de Cooperativas de Crédito Rural (CREHNOR), a CRESOL já citada, União das Cooperativas de Crédito Rural e Urbanas (ECOSOL) e INTEGRAR.

Como se pode perceber, o movimento de cooperativas de Economia Solidária é um movimento forte que cresce intensamente no Brasil e cumpre um importante papel social no campo, nos assentamentos para fins de reforma agrária e nas áreas urbanas mais pobres do país.

Também se deve considerar que todo o crescimento desse movimento social se deve a alguns fatores fundamentais, entre eles a liberdade de organização que ocorreu após a promulgação da nova Constituição brasileira em 1988 e o apoio dos governos sempre preocupados com o desenvolvimento social e a erradicação da pobreza. O governo brasileiro apoia os movimentos sociais e incentiva as cooperativas, com base na Constituição nacional, que inclui referências à responsabilidade do governo em incentivar as cooperativas, reconhecendo as suas diferentes atividades e permitindo que elas sejam organizadas em todo o país. A Constituição do Brasil reconhece o ato cooperativo de forma diferente do ato comercial para as políticas fiscais e comerciais.

## Economia social e cooperativismo

---

### O capital social

O capital pode ser entendido como um fator de produção que representa certo estoque na economia, como de estrutura e/ou equipamentos, ou seja, um fator de produção. Na forma intangível, tem-se o investimento em educação e capacitação, chamado de capital humano, como um importante fator propulsor do desenvolvimento.

Mas, quando se consideram a economia e o processo de desenvolvimento, pode-se perceber que há significativa importância do nível cultural e social em determinado local, na forma de organização de certa coletividade, que influencia o desenvolvimento.

Bebbington (1999) considera algumas formas de capital no processo de desenvolvimento da agricultura, como o capital financeiro, o capital físico, o capital natural, o capital humano e o capital social, este último considerado como importante base facilitadora do processo econômico de desenvolvimento.

Esse mesmo autor evidencia que, para um processo de desenvolvimento que objetive o sucesso na agricultura, fatores como crédito, terras e trabalho são importantes; mas também são determinantes fatores como o acesso a novos mercados e tecnologia, os meios de conseguir melhores termos de transação, de modificação das estruturas de mercado. Mais que isso, define que as *networks* e a organização social podem ser determinantes do sucesso no processo de desenvolvimento.

Na concepção do autor, pode-se perceber que a capacidade de acesso aos fatores de produção poderá determinar a possibilidade de desenvolvimento, isto é, essa capacidade poderá ser dada em proporção à intensidade de existência de um capital social ou, em outras palavras, a organização social que permita esse acesso aos meios de produção e aos mercados, e termos favoráveis de transação.

O capital social poderá ser mensurado como uma eficácia do coletivo, como um senso de comunidade ou, ainda, como a competência da comunidade. Assim, as características da comunidade e de sua organização, como competência e eficiência econômica, quando comparadas aos níveis individuais, podem mensurar a dimensão do capital social em determinado local.

Spagnolo (1999) discute que trabalhos recentes em ciência política e economia atribuem um *spread* institucional de capital social – eficiência organizacional – ao desenvolvimento diferenciado em taxas de crescimento e renda *per capita* entre regiões, e conclui que há um papel do capital social em promover um poder adicional às comunidades que apresentem a mais extensa *network* de relações sociais horizontais.

O autor também define capital social como a diferença de incremento de poder presente nas relações sociais, que poderá ser interpretada também como a habilidade de determinado grupo de agentes – comunidade – quando atados em relações sociais horizontais que disciplinam o comportamento individual.

Mas cada um dos agentes apresenta funções linearmente separadas que podem ser agregadas de duas formas: empregando-os em uma mesma *network* social ou ainda criando oportunidades para que os trabalhadores interajam socialmente. A cooperação ocorre se houver ganhos de produtividade para suportar coletivamente situações estritas de escassez e/ou limitações ou, ainda, para promover ganhos individuais aos agentes. O grau com que os agentes irão formar coalizão para uma produção cooperativa dependerá das facilidades e dos incentivos (SPAGNOLO, 1999).

Stryjan (1999) enfatiza que uma coalizão cooperativa é diferente do empreendedorismo em várias dimensões, mas que características como operação coletiva, geração de benefícios coletivos, de externalidades sociais e públicas e o fato de se estabelecer como movimento social fazem esse tipo de organização algo significativamente diferente das empresas e, como consequência, como organização-chave para contribuir para o incremento do capital social.

O autor cita, ainda, que a experiência sueca demonstra que políticas públicas para incentivar sociedades cooperativas são eficientes em custo para a criação de empregos, e que essas sociedades produzem efeitos econômicos de externalidades, sendo uma “esfera” entre o setor público e o empreendedorismo, desenvolvendo e possibilitando contribuições econômicas para o desenvolvimento, adensando

a malha social de comunidades e como consequência, expandindo os níveis de capital social.

Pode-se verificar que o capital humano e o nível educacional se constituem em variáveis estritamente ligadas à concepção de capital social, proporcionando a participação e propiciando menores assimetrias de informação nas transações contratuais.

Helliwell e Putnam (1999) indicam que o nível de educação, tanto de forma absoluta como relativa, influencia o engajamento social e a intensidade de participação. Ainda indicam que o nível de educação é positivamente correlacionado com a confiança de um determinado grupo coletivo.

Glaeser, Laibson e Sarcedote (2000) identificam que aqueles que investem em educação também investem em capital social, ainda que as interações sociais repetidas acabem por reduzir os problemas de *free-rider*, bem como os oportunismos contratuais, e assim as estruturas sociais podem substituir estruturas legais mais custosas para a sociedade, facilitando investimentos e transações financeiras.

Os mesmos autores enfatizam que o modelo econômico de formação de capital social mostra que os investimentos em capital social decrescem quando cresce o custo de oportunidade do tempo para os agentes econômicos. Dessa forma, pode-se discutir que o maior valor de produção por hectare induziria um custo maior de oportunidade do tempo, decrescendo o nível de participação nas organizações.

Pode-se aferir que algumas regiões do estado de São Paulo, que apresentam maior escolaridade, também apresentam maior proporção de produtores associados a cooperativas e ainda podem ser consideradas como regiões de maior desenvolvimento e modernização, como está analisado em Bialoskorski Neto e Balieiro (2001).

Assim, a hipótese de que possivelmente os mais altos índices tanto de capital humano como de capital social podem induzir determinadas formas de governança das relações de contrato e, assim, determinar o desenvolvimento em uma região é coerente, mas não estatisticamente corroborada de forma completa. Há porém, evidências de correlações positivas entre educação, forma de organização econômica e governança e importância do estoque de capital social para a redução de assimetrias de informação, problemas de *hold-up* e de oportunismos contratuais, induzindo a redução dos custos de transação.

Considera-se, de modo teórico, que o capital social, as formas de seu estoque e a intensidade de relações sociais, bem como a presença de relações éticas nas organizações e entre agentes econômicos, permitem um nível mais elevado de desenvolvimento. Ainda pode-se discutir, de modo teórico, que a governança das relações contratuais pode ser uma variável explicativa no processo de desenvolvimento, podendo-se proceder a uma leitura de estabelecimento de relações de

contrato, formais e informais, de menores riscos de assimetrias, *hold-up* e, portanto, de maior eficiência.

As evidências iniciais são de que, em regiões que apresentam maior nível de renda e desenvolvimento da agricultura, há também maior nível de educação entre os produtores rurais, maior proporção de associados em cooperativas agrícolas e ausência de problemas relacionados aos direitos de propriedade da terra. Nessas regiões, pode-se encontrar a presença de relações de contrato mais refinadas.

Pode-se avaliar, preliminarmente, que o capital social e o humano são variáveis importantes, positivamente correlacionadas e significativas para o nível de valor da produção por unidade de produção agropecuária e, portanto, possivelmente importantes para o processo de desenvolvimento. Assim, não só o chamado capital humano – como a educação – é relevante como variável que determina o processo de desenvolvimento, mas também a capacidade de organizar os processos produtivos aparece como elemento fundamental, isto é, o capital social.

Assim, a forma de governança das relações de contrato entre os agentes econômicos, indiretamente neste caso, é uma variável a ser considerada, podendo ser também um fator determinante para a dinâmica do processo de desenvolvimento rural. No entanto, é necessária uma análise mais detalhada sobre o assunto, de forma a correlacionar capital humano, capital social e governança das relações de contrato.

Mas, por fim, pode-se observar que, provavelmente, a forma de governança deva ser considerada de forma separada do conceito de capital social, ou seja, haveria um estoque de capital humano social necessário, mas a eficiência econômica intrínseca seria, por hipótese, atribuída não só ao conjunto de uso de fatores de produção, mas também a uma forma específica de governança nas relações contratuais entre os agentes econômicos.

Por último, tem-se que considerar a evidência inicial da importância da desigualdade educacional como variável relevante, bem como a ausência de discussão, nesses modelos, da estrutura de distribuição dos direitos de propriedade sobre a terra e as organizações, como possíveis informações relevantes.

Furquim e Bialoskorski Neto (1998) discutem a distribuição de direitos de propriedade em áreas com problemas de definição de propriedade sobre a terra e concluem que essa distribuição é determinante tanto de tipos como de níveis de investimentos privados e, portanto, também de desenvolvimento.

Indaga-se, por outro lado, quais seriam essas relações, se significativas, e em que intensidade e grau ocorreriam. Assim, desse modo, releva-se o conceito de governança não só como algo importante para a análise de eficiência de organizações, mas também como variável importante na análise econômica de desenvolvimento e estabelecimento de políticas públicas.

## Economia social e cooperativismo

Mas há problemas conceituais quando se faz referência à importância das organizações cooperativas para o desenvolvimento econômico e social. Neste capítulo tem-se como objetivo apresentar, de forma didática e direta, os conceitos de economia social, de terceiro setor e de economia solidária, de forma a possibilitar a conceituação do cooperativismo e sua importância na economia. Apresenta-se, então, a definição de economia social e faz-se um paralelo entre os pressupostos existentes para a construção do conceito de economia social e de terceiro setor, abordando as principais diferenças entre os dois. Por fim, apresenta-se uma discussão sobre os conceitos de economia social e de economia solidária aplicados ao caso brasileiro.

É possível analisar a atividade econômica de formas diferentes. A forma tradicional divide a economia em setores: o setor primário, caracterizado pela agricultura; o setor secundário, representado pela indústria; e finalmente o setor terciário, composto pelas atividades de comércio e serviços. O Estado tem a função na economia de prover o desenvolvimento, de distribuir renda e de possibilitar o acesso da população a serviços essenciais como saúde e educação.

Assim, o Estado, entendido como o poder público, é o principal responsável pela inclusão social da parcela mais pobre da população, provendo a sociedade de serviços públicos essenciais e promovendo o desenvolvimento econômico de forma a criar empregos e, assim, gerar e distribuir renda.

No entanto, nas últimas décadas, tem-se percebido, não só no Brasil, que o poder público não tem apresentado condições de prover a sociedade de todo bem-estar necessário, por limitações de orçamento. O chamado “Estado do Bem-Estar”, em meados do século passado, foi substituído por um poder público preocupado em garantir a atividade econômica e o desenvolvimento, mas sem condições de oferecer à sociedade amplos serviços essenciais de assistência médico-hospitalar, educação e mesmo previdência, dentre outros. Essa situação é responsável também por agravar a condição social de parcela significativa da sociedade.

Por outro lado, também nas últimas décadas, os governos preocupados com a *performance* da economia alinham-se em um esforço de abertura econômica e de incremento do comércio internacional. Essa abertura comercial, chamada também de processo de globalização, faz com que as condições de concorrência se intensifiquem na economia, o que gera, de um lado, eficiência econômica, que se reflete em benefícios diretos aos consumidores, mas, de outro, produz também como consequência a elevação no nível de desemprego, piorando as condições sociais.

Assim, como somente se estabelecem e permanecem no mercado as empresas eficientes e capazes de competir, há um rearranjo na organização da indústria e da economia. Esse rearranjo econômico em razão da sofisticação tecnológica e de

gestão eleva o nível de desemprego e, portanto, cria problemas de geração e distribuição de renda para a sociedade, exigindo medidas sociais e políticas públicas específicas para essa demanda social que o poder público nem sempre consegue prover.

Portanto, há um quadro de intensificação de demandas sociais em razão da internacionalização da economia e, de outro lado, a presença de um Estado que não tem mais as condições financeiras necessárias para oferecer serviços públicos e essenciais para mitigar essa situação.

Nessa delicada condição conjuntural, para prover a sociedade de serviços públicos de apoio social, são formadas, por ausência e incapacidade do Estado, organizações de interesse público que objetivam a prestação de serviços como saúde, educação e assistência social. Essas organizações, que não objetivam atividades econômicas mas proveem serviços sociais e públicos, são as chamadas Organizações Não Governamentais (ONGs). Essa denominação é empregada porque essas organizações têm funções sociais e públicas, mas não se apresentam como governo. No Brasil, são chamadas de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Desse modo, as ONGs e as OSCIPs são caracterizadas como organizações sem objetivos econômicos e de lucro (*non profit*), fazendo parte de um “setor” de prestação de serviços sociais.

É importante notar que essas organizações não proveem o desenvolvimento econômico pelo lado do crescimento do produto ou da renda, mas prestam serviços públicos, como na assistência a crianças carentes, idosos, enfermos, ou mesmo na atuação em defesa de bens públicos e comuns da sociedade como o meio ambiente, as florestas, os rios etc.

Essas organizações não governamentais, mas de função pública, caracterizam o chamado terceiro setor<sup>1</sup> e são reguladas, no Brasil, pela chamada Lei das OSCIPs, que no corpo da Lei 9.790, art. 2, exclui de sua conceituação as organizações cooperativas.

O terceiro setor é formado, então, por organizações que têm por meta a prestação de serviços sociais, como as fundações e algumas associações beneficentes.

Os empreendimentos cooperativistas são organizações particulares nesse contexto, pois apresentam uma importante função pública de desenvolvimento econômico, aliada à geração e distribuição de renda, à criação de empregos, bem como podem prover a sociedade de serviços como educação ou saúde – isso ocorre

---

<sup>1</sup> O primeiro setor é caracterizado pelo setor público e o segundo setor, pelas empresas com objetivo de lucro, como as sociedades anônimas e limitadas (cf. RIFKIN, 1997, p. 13-23).

sem o objetivo de auferir ganhos extraordinários ou o chamado lucro econômico. Como as cooperativas podem distribuir os resultados econômicos *pro rata*, essas organizações contribuem para a efetiva distribuição de renda entre seus associados.

Assim, as cooperativas são caracterizadas como organizações de função econômica sem o objetivo de lucros (*not-for-profit*). Mas, como as cooperativas têm objetivo econômico, são excluídas da definição de organizações da sociedade civil de interesse público, apesar de cumprirem a função pública de geração e distribuição de renda. Desse modo, o conceito de terceiro setor não é suficiente para abrigar as organizações cooperativas que são incluídas, de acordo com essa análise, no segundo setor juntamente com as organizações que visam lucros no mercado, o que não é correto.

O conceito de terceiro setor é adotado no Brasil e nos países anglo-saxões, mas há discussões e controvérsias a esse respeito. Na União Europeia, há um conceito de economia social que é mais amplo e frequentemente o termo “terceiro setor” é expandido em seus limites até como sinônimo de economia social, de forma a abranger suas organizações cooperativas.

Pode-se analisar a atividade econômica por meio de diferentes abordagens conceituais. A economia social é uma dessas formas de análise e de forma acadêmica faz referência estrita aos estudos econômicos em áreas de interesse social, ou seja, de interesse público, como a economia da saúde, a economia do trabalho ou ainda as análises da distribuição de renda na sociedade, entre outros.

As discussões em economia social procuram explicar a lógica de funcionamento das atividades econômicas que atendem às demandas sociais, isto é, como possibilitar à parcela social excluída do bem-estar o acesso a benefícios sociais básicos como educação, saúde, trabalho e, portanto, renda.

Diferentemente, a conceituação econômica acadêmica e teórica, na União Europeia mediterrânea há a caracterização de conceito de economia social. Esse conceito faz referência à importância econômica das organizações de fins sociais e assistenciais sem objetivo econômico, as organizações *non profit*, caracterizadas como integrantes do terceiro setor, mas nesse caso o conceito também abrange as organizações que têm objetivo econômico e de desenvolvimento, desde que tenham fins não lucrativos (*not-for-profit*), com características de distribuição de renda, como as organizações cooperativas.

Assim, quando se faz referência à economia social – no conceito europeu<sup>2</sup> –, fala-se não só de organizações com funções públicas de atendimento social, como as OSCIPs no Brasil, como também incluem-se nesse conceito as cooperativas, uma

---

<sup>2</sup> Para mais detalhes, cf. Chaves (1996).

vez que estas são empreendimentos sem fins lucrativos, mas com um objetivo econômico, social e re-distributivo implícito em suas atividades.

Nesse caso, o cooperativismo é economia social, e as organizações cooperativas são integrantes da maior importância, uma vez que não só proveem a sociedade de bens públicos e sociais, como também promovem o desenvolvimento econômico, a distribuição de renda e a geração de emprego.

O desenvolvimento econômico é decorrente do crescimento da economia, que deve ser também acompanhado de um processo de geração e de distribuição de renda para a população da forma mais igualitária possível. Não se pode entender por um completo desenvolvimento econômico a situação em que há o crescimento da renda nacional acompanhado por uma forte concentração desses resultados que são apropriados por poucos indivíduos.

Assim, quando há problemas no processo de desenvolvimento, o Estado é fundamental para efetivar um processo de distribuição de renda, bem como para suprir a sociedade de serviços essenciais capazes de proporcionar o acesso mais igualitário às oportunidades de trabalho e produção nos setores econômicos. Desse modo, a educação, a saúde, a segurança, o transporte, dentre outras, são atribuições inequívocas de políticas públicas, de forma a garantir a qualquer cidadão a chance igualitária ao emprego e às condições dignas de vida.

Quando o processo de desenvolvimento é falho e o Estado é omissivo, a sociedade procura caminhos capazes de lhe conferir as condições básicas de inserção nas estruturas de produção e geração de renda. A cooperativa é uma arquitetura organizacional excelente para prover a população dessas chances, como também para prover a sociedade de serviços básicos como saúde e educação, inclusive exercendo algumas das funções do Estado.

Portanto, o cooperativismo é economia social e é composto por organizações diferentes das empresas que apenas visam ao lucro nos mercados, pois gera empregos, desenvolvimento econômico e procede na geração e distribuição de renda, o que as outras empresas não o fazem com eficiência. Mas, para que essas funções sociais possam ser exercidas, tem-se que co-operar a organização cooperativada de modo economicamente eficiente, isto é, se não existir eficiência econômica também não existirá geração de renda e, portanto, não haverá prestação de serviços e distribuição de renda. Então, para alcançar a eficácia social, a cooperativa deve apresentar eficiência econômica. Esses pressupostos implicam crescimento econômico em gestão especializada e em posicionamento de mercado da organização cooperativa de acordo com a lógica da economia.

Por outro lado, estabelece-se atualmente no Brasil o conceito de economia solidária. A abordagem desse conceito admite as formas de organização econômica que objetivam a solidariedade e o voluntariado em suas relações. Por solidariedade

entende-se a relação social, embora esse conceito reconheça, por vezes, a importância da atividade econômica oriunda de pequenas organizações cooperativadas, de formas de organização autogestionárias, como também de clubes de troca e pequenas organizações. O conceito de economia solidária reconhece a lógica de gestão que não seja aquela unicamente orientada a resultados em mercados, pois alega que a solidariedade seja ideia fundamental na construção de organizações e na edificação de uma nova economia de base socializada (SINGER, 2000).

Deve-se ressaltar que o conceito de economia solidária tem forte apelo de transformação social e de atuação política.

As organizações da economia solidária no Brasil não são registradas na OCB e há problemas na estimativa de sua verdadeira dimensão, tanto em nível econômico quanto quantitativo. Nesse movimento, encontramos uma variada gama de diferentes organizações, entidades e ideais.

O conceito de economia solidária está associado a um movimento de organizações cooperativas que apresentam uma função social intensa; no entanto, em decorrência dos laços de solidariedade, não é reconhecido somente o crescimento econômico dessas organizações em direção ao mercado, sob a alegação de que esse crescimento poderia também levar à concentração de renda e à lógica capitalista.

Pode-se notar que os conceitos de economia social e de economia solidária, apesar de próximos em algumas situações, denotam ideias de cooperação diferentes. As cooperativas da economia social constituem um movimento em que a neutralidade política é respeitada como princípio e em que os mercados consistem em parte integrante da eficiência econômica que será a responsável pela eficácia social dessas organizações. No conceito de economia solidária, frequentemente pode não prevalecer a lógica de mercado, e assim conceituam-se organizações cuja gestão pode ter um objetivo de solidariedade e diferente dos objetivos econômicos e de mercado para os quais a cooperativa poderá ter sido também inicialmente formada.

A ideia originária da doutrina cooperativa contempla a substituição da competição e do lucro pela co-operação, pelo preço justo e pela distribuição mais igualitária dos resultados. As cooperativas são, portanto, importantes organizações para implementar estruturas produtivas eficientes, capazes de gerar renda e emprego e de distribuir de modo mais igualitário essas oportunidades, como também podem se apresentar como eficientes prestadoras de serviços básicos e essenciais e até gestoras de recursos públicos.

É importante discutir que, apesar de toda importância social, as cooperativas têm que ser igualmente eficientes sob o ponto de vista econômico, bem como respeitar os valores do cooperativismo e entre esses o de neutralidade política, religiosa e racial.

Não se pode fazer referência às cooperativas como associações beneficentes ou de fins apenas públicos. Essas organizações têm, e devem ter, objetivos econômicos de produção e de coordenação do fator de produção trabalho. Portanto, quanto maior for a eficiência econômica da cooperativa, tanto maior será também seu alcance social e de desenvolvimento. Desse modo, devem-se estabelecer e incentivar organizações cooperativas para que sejam eficientes do ponto de vista econômico, bem como capazes de se colocar no mercado, de forma a maximizar os seus resultados e, por decorrência, aumentar também a renda de cada um dos associados da organização.

Para esse fim, pode-se estabelecer uma agenda que contemple a gestão dessas organizações, a educação cooperativista e empreendedora, os incentivos contratuais para minimizar os oportunismos na organização, o monitoramento da gestão, bem como instrumentos de gestão estratégica, financeira e de sistemas de informação (BIALOSKORSKI NETO, 1998a).

Não há lugar no sistema produtivo para organizações incompetentes, que aplicam mal os recursos produtivos da sociedade, lesam o meio ambiente e não geram resultados e bem-estar.

Assim, as cooperativas não podem apenas se limitar a uma ação social, desprezando-se a sua planta produtiva, pois esta apresentará custos sociais elevados para todos e, em particular, para o grupo social que deu origem a essa coalizão de interesses produtivos.

Há de se desmistificar o mercado e as forças produtivas para as cooperativas de maneira que se permita que a cooperativa esteja desvinculada de paradigmas únicos de origem social, e para que ela possa estar próxima da realidade da geração de renda e emprego por meio da eficiência econômica, que é seu objetivo e razão de sucesso.

Há de existir um salto de qualidade da sociedade, de modo que o cooperativismo se estabeleça como uma forma viável de organização da produção. A eficiência econômica, a adequada tecnologia e o posicionamento de mercado são condições prévias para o sucesso e a expansão do movimento.

Somente haverá condições de uma coalizão de interesses estável, da manutenção de contratos harmonicamente coordenados e da presença da fidelidade entre os associados, se cada associado estiver incentivado a cooperar e a manter a relação de cooperação de acordo com o seu empenho e capacidade. Isso também faz parte da alocação eficiente de recursos de toda a sociedade.

Uma organização cooperativa somente será eficiente se for também formada por associados eficientes. Não haverá organização eficiente formada de associados ineficientes e/ou associados eficientes se estes estiverem associados a uma

organização cooperativa ineficiente. Essas características são decorrentes e interdependentes.

Portanto, o desenvolvimento social se faz com crescimento econômico, geração e distribuição de renda. Assim, cooperativismo é economia social, e o desenvolvimento social se faz com oportunidades igualitárias de inserção no mercado e/ou no emprego, função para a qual a cooperativa é uma estrutura de excelência.

Pode-se considerar, finalmente, que as cooperativas são excelentes formas organizacionais para prover a sociedade de serviços, para gerar empregos, renda e produto, distribuir essa renda, prover poder de barganha aos agentes econômicos, agregar valor aos produtos e à sociedade por meio de externalidades positivas.

Mas tudo isso só se torna efetivo se, e somente se, essas organizações forem articuladas e eficientes do ponto de vista econômico, formadas por cooperantes também eficientes, de alto nível de educação cooperativista e que apresentem relações estáveis de fidelidade e isentas de oportunismos contratuais, respeitando-se os princípios e os valores do cooperativismo, inclusive aquele de neutralidade política, religiosa e racial.

Desse modo, as cooperativas poderão oferecer à sociedade a oportunidade de incentivo a um sistema econômico diferente, mais igualitário e justo e, portanto, alternativo a uma economia competitiva, que marginaliza classes sociais e se apresenta como concentradora de renda. As cooperativas podem auxiliar na construção de uma nova sociedade mais justa e igualitária.

A construção de uma nova sociedade depende de oportunidades mais igualitárias aos agentes econômicos, do crescimento econômico e da renda, da eficiência microeconômica nas empresas e de uma adequada distribuição de renda. O sistema cooperativista pode auxiliar nessa trajetória da sociedade.

A gestão especializada e profissional é a principal base de desenvolvimento da eficiência econômica e, portanto, possibilita a geração e distribuição de renda, bem como o cumprimento da função social do cooperativismo.

A educação cooperativa é a base de fidelidade e participação e, portanto, garantidora da permanência e da solidificação dos princípios e valores do cooperativismo. Essa tendência possibilita a condução do movimento cooperativista brasileiro no sentido do verdadeiro cooperativismo com bases nos princípios da Aliança Cooperativa Internacional.

A responsabilidade social é inerente ao sétimo princípio de preocupação com a comunidade e espelha a vocação das organizações cooperativas com sua vertente social e seu compromisso com o desenvolvimento e a comunidade.

A intercooperação é a tendência maior e garantidora do contínuo crescimento do cooperativismo brasileiro, bem como de seu sucesso no mercado. Essa tendên-

cia possibilita a ampliação da cooperação em nível interorganizacional, o que permite o estabelecimento de um cooperativismo forte, eficiente economicamente e pronto para as adversidades do mercado.

Esse movimento caracteriza as organizações preocupadas com o desenvolvimento econômico de suas comunidades, com a geração de renda, com a distribuição igualitária dessa renda e ainda com organizações que têm na pessoa humana o seu referencial, que têm na geração de bem-estar social o seu objetivo e que respeitam todos os princípios e valores do cooperativismo, de igualdade, de fraternidade, de liberdade e de neutralidade.

Esse movimento apresenta-se, então, como o caminho para um desenvolvimento mais humano, centrado nas pessoas, na felicidade, sem se afastar em nenhum momento de sua responsabilidade de desenvolvimento, de eficiência econômica e de geração de renda para a população brasileira.

No Brasil, somente uma economia social forte possibilitará um desenvolvimento econômico justo e igualitário, e somente um cooperativismo forte, baseado em princípios e valores e na orientação da Aliança Cooperativa Internacional, possibilitará a construção de uma nova nação. O cooperativismo eficiente economicamente é aquele que é eficaz socialmente, para, assim, sustentar a democracia e a paz social.

## Referências

---

ACI-AMÉRICAS. Disponível em: <<http://www.aciamericas.coop/spip.php?rubrique49>>. Acesso em: 2009.

ARAÚJO, U. M. *Assimetria de informação no crédito rural: aspectos teóricos e um modelo para classificação do risco dos créditos concedidos a cooperativas agropecuárias*. 1996. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba.

AXELROD, R. An evolutionary approach to norms. *American Political Science Review*, v. 80, n. 4, p. 1095-1111, 1986.

BACHA, C. J. C. *Economia e política agrícola no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2004.

BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. Relational contracts and the theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, Cambridge, v. 117, p. 39-84, Feb. 2002.

BARROSO, M. F. G.; BIALOSKORSKI NETO, S. Distribuição de resultados em cooperativas de crédito rural no Estado de São Paulo. *Organizações Rurais e Agroindustriais (UFPA)*, v. 12, p. 290-307, 2010.

BARROSO, Marcelo Francini Girão; TOGGLER, Sergio Pinheiro; BIALOSKORSKI NETO, S.; TRINDADE, Marina Teixeira; RAIMUNDO, Thaisa Dias. An essay about operational integrative strategies in São Paulo dairy cooperatives. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 6, 2007, Ribeirão Preto. *Proceedings ...*

BAUMOL, W. J.; MALKIEL, B. G. The firm's optimal debt-equity combination and the cost of capital. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 81, n. 4, p. 547-578, 1967.

- BEBBINGTON, A. Capitals and capabilities: a framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty. *World Development*, v. 27, n. 12, p. 2021-2044, 1999.
- BENECKE, R. C. *Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo*. Porto Alegre: Coojournal, 1980.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of strategy*. 2. ed. New York: Wiley, 2000.
- BHATT, N.; TANG, S. Y. The problem of transaction costs in group based microlending: an institutional perspective. *World Development*, v. 26, n. 4, p. 623-637, 1998.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Corporate governance and the role of the managers in Brazilian co-operatives*. Disponível em: <[www.uv.es/iudescoop/abstracts/Bialoskorski.pdf](http://www.uv.es/iudescoop/abstracts/Bialoskorski.pdf)>. Acesso em: 2009.
- \_\_\_\_\_. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, p. 119-138, 2007.
- \_\_\_\_\_. Member participation and relational contracts in agribusiness co-operatives in Brazil. *The International Journal of Co-operative Management*, v. 3, p. 20-26, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições*. 2004a. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- \_\_\_\_\_. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, Valencia, n. 48, abr. 2004b.
- \_\_\_\_\_. Contractual; incentives and efficiency: the case of new generation cooperatives. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 38, n. 4, p. 109-127, 2000a.
- \_\_\_\_\_. (Coord.). *Política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo*. São Paulo: OCESP/FEARP, 2000b.
- \_\_\_\_\_. Agribusiness cooperativo: a questão do capital nas empresas de trabalho. *Revista Preços Agrícolas*, v. 118, p. 11-13, ago. 1996.
- \_\_\_\_\_. Ambiente institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos: a identidade cooperativa para o novo milênio. *Preços Agrícolas*, Piracicaba, p. 4-7, set. 2000c.
- \_\_\_\_\_. Virtual cooperatives in Brazil and the globalization process. *Journal of Rural Cooperation*, v. 29, p. 153-165, 2001d.
- \_\_\_\_\_. Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração de cooperativas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 38, p.109-127, 2000d.
- \_\_\_\_\_. *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. 1998a. Tese (Doutorado) – ESALQ, Piracicaba.
- \_\_\_\_\_. Co-operative development: changes in the brazilian social economy and institutional environment. *Review of International Co-Operation*, v. 94, n. 1, p. 59-65, 2001a.

- BIALOSKORSKI NETO, S. Capital social, governança e desenvolvimento da agricultura: um ensaio analítico. CD-ROM. In: *Anais do Segundo Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional*. Campinas: Unicamp, 2001b.
- \_\_\_\_\_. *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001c.
- \_\_\_\_\_. Governança e perspectivas do cooperativismo. *Preços Agrícolas*, n. 150, p. 8-11, abr. 1999.
- \_\_\_\_\_. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina, e estratégias de gestão*. 1994. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba.
- \_\_\_\_\_. Ambiente institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos. *Saberes*, p. 35-49, 2003.
- \_\_\_\_\_. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 10, p. 515-543.
- \_\_\_\_\_. Saskatchewan wheat pool: as novas bases contratuais em uma cooperativa. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 8., Águas de São Pedro, São Paulo, set. 1998b.
- \_\_\_\_\_; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Cooperative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. *Brazilian Business Review*, v. 9, n. 2, 2012.
- \_\_\_\_\_; MARQUES, P. V. Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. *Gestão & Produção*, v. 5, n. 1, p. 60-68, 1998c.
- \_\_\_\_\_; NEVES, E. M.; MARQUES, P. V. Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, n. 33, p. 85-121, 1995a.
- \_\_\_\_\_; NEVES, E. M.; MARQUES, P. V. A economia do agribusiness cooperativo. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 33., Curitiba. *Anais...* Brasília: SOBER, 1995b. p. 118-132.
- \_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo, economia de empresas e estratégias. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 29, p. 7-22, 1994.
- \_\_\_\_\_; BALIEIRO, C. F. Um ensaio sobre os benefícios sociais e econômicos do cooperativismo na agricultura do Estado de São Paulo. In: ENCUESTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS, 2., 2001, Buenos Aires. *Anais...* 2001.
- \_\_\_\_\_; BORTOLOTO, F. C. El balance social y las cooperativas: un estudio de caso de las cooperativas de Minas Gerais. *Revista de la Cooperación Internacional*, v. 43, p. 121-138, 2010.
- \_\_\_\_\_; CHADDAD, F. R. Estrutura de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIEDADE RURAL (SOBER), 43., 2005. *Anais...*

- BIJMAN, J.; HENDRICKSE, G.; VEERMAN, C. A marketing co-operative as a system of attributes: a case study of VTN. The Greenery International BV, 2000. Disponível em: <www.irim.eur.nl>. Acesso em: jul. 2003.
- BIRCHALL, J.; SIMMONS, R. What motivates members to participate? A reworking of a theoretical model and some findings. In: KARAFOLAS, S.; SPEAR, R.; STRYJAN, Y. *Local society & global economy: the role of co-operatives*. Naoussa: Hellin, 2002. Cap. 2, p. 131-157.
- BITTENCOURT, G. A. Sistema CRESOL de cooperativas de crédito rural: uma experiência solidária entre agricultores familiares. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. *A economia solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000.
- BRICKLEY, J. A.; SMITH, C. W.; ZIMMERMAN, J. L. *Managerial economics and organizational architecture*. Chicago: Irwin, 1997.
- CARUANA, M. E. C. Contribución del cooperativismo a la economía argentina: un enfoque desde el desarrollo local. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., *Anais...* Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/>. Acesso em: 2009.
- CENTER FOR COOPERATIVES. Starting an agricultural marketing cooperative. Davis: University of Califórnia, 1994. (Mimeo.)
- CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN EUROPEA DE LA ECONOMÍA PÚBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA (CIDEC). *Notícias de la economía pública social y cooperativa*. 1998. v. 25.
- CHADDAD, F.; COOK, M. Testing for the presence of financial constraints in U.S. agricultural cooperatives. Columbia: UM Department of Agricultural Economics Working Papers. N AEW 2002-05. 2002.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. An ownership rights typology of cooperative models. Columbia: Department of Agricultural Economics Working Papers. N AEW 2002-2006. 2002.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Appl. Econ. Perspect. Pol.*, 26(3): 348-360, 2004.
- CHAVES, R. *La cooperación empresarial en la economía social*. Valencia: CIRIEC, 1996.
- \_\_\_\_\_. La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. *Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, n. 33, p. 115-139, 1999.
- COASE, R. H. Nobel lecture: the institucional structure of production. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Org.). *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. New York: Oxford University Press, 1993.
- CHADDAD, F. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências internacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., Fortaleza. *Anais...* Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2006. CD-ROM.
- COBIA, D. *Cooperatives in agriculture*. New Jersey: Prentice Hall, 1989.

- COLLINS, R. A. The conversion of cooperatives to publicly held corporations: a financial analysis of limited evidence. *Western Journal of Agricultural Economics*, v. 16, n. 2, 326-300, 1991.
- COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agrichain leadership? In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 3., *Proceedings...* Wageningen Agricultural University, 1998.
- \_\_\_\_\_. Cooperative principles and equity financing: a discussion of a critical discussion. *Journal of Agricultural Cooperation*, v. 7, p. 99-104, 1992.
- \_\_\_\_\_. The evolution of U. S. agricultural cooperative financial strategies. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 4., Águas de São Pedro, 1994a. *Anais...*
- \_\_\_\_\_. The role of management behavior in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperatives*, v. 9, 1994b.
- \_\_\_\_\_. The future of U. S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agriculture Economics*, v. 77, p. 1153-1159, 1995.
- DAVIS, P. *Human resource management in cooperatives*. Geneve: International Labour Office, 2004.
- DAVIS, Peter; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. *ESAC. Economia Solidária e Ação Cooperativa* (UNISINOS), v. 5, p. 1-24, 2010.
- DEMSETZ, H. Toward a theory of property rights II: the competition between private and collective ownership. *Journal of Legal Studies*, p. 653-672, 2002.
- EGGERTSSON, T. *Economic behavior and institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- ESCHENBURG, R. Una breve intrucción a la teoría económica de la cooperación. *Perspectiva Econômica*, v. 13, p. 7-14, 1983.
- EWA, R. Os casos COSUEL e COAPEL: estudo comparativo da reestruturação de cooperativas agropecuárias na década de 90. *Perspectiva Econômica*, v. 36, n. 116, p. 99-113, 2001.
- FAMA, E.; JENSEN, M. Organizational forms and investment decisions. *Journal of Financial Economics*, v. 14, p. 101-119, 1985.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, p. 301-325, 1983.
- FARINA, E. Q. M.; ZYLBERSZTAJN, D. *Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial de alimentos*. São Paulo: PENSA, 1991. (Série Temas para a Discussão.)
- \_\_\_\_\_. *Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: a experiência brasileira*. São Paulo, 1996. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- \_\_\_\_\_; AZEVEDO, P. F.; SAES M. S. M. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

FAULKNER, D. O.; ROND, M. Perspectives on cooperative strategy. In: FAULKNER, D. O.; ROND, M. *Cooperative strategy: economic, business, and organizational issues*. Oxford: Oxford University Press, 2000. Cap. 1, p. 3-40.

FERREIRA, E. A cooperação no MST: da luta pela terra à gestão coletiva dos meios de produção. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. *A economia solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000.

FOURIER, C. *The utopian vision of Charles Fourier*. Columbia: U. M. Press, 1983.

\_\_\_\_\_. *Selections from the works of Fourier with an introduction by Charles Gide*. London: Sonnenschein, 1901.

FRANKE, W. Aspectos jurídicos decorrentes da conceituação da cooperativa como extensão das economias cooperativadas. *Perspectiva Econômica*, v. 12, p. 11-46, 1982.

FRONZAGLIA, T.; BIALOSKORSKI NETO, S. A gestão do capital social nas cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo EUA e Brasil. In: *Anais do X World Congress of Rural Sociology e do XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*. Rio de Janeiro, 2000.

FULTON, M. A nova geração de cooperativas: respondendo às mudanças na agricultura. *Preços Agrícolas*, n. 150, p. 6-7, abr. 1999.

FULTON, M. E. The future of Canadian agricultural cooperatives: a property rights approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 77, p. 1144-1152, 1995.

\_\_\_\_\_; FULTON, J. R.; CLARK, J. S.; PARLIAMENT, C. Cooperative growth: is it constrained? *Agribusiness*, v. 11, p. 245-261, 1995.

\_\_\_\_\_. Some observations on new generation cooperatives. In: COOK, M. (Ed.). *Cooperatives: their importance in the future food and agricultural system*. Washington: National Council on Farmer Cooperatives, 1997.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *1º censo das cooperativas brasileiras: relatório de convênio OCB-MA/SDR/ DENACOOB*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1997.

\_\_\_\_\_. Perfil do dirigente cooperativista. In: *I Censo do Cooperativismo Brasileiro*. São Paulo, 1997. Relatório do Módulo 3 – Centro de Estudos Agrícolas.

FURQUIM, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Conflitos fundiários e direitos de propriedade: implicações sobre o uso da terra. In: *I Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional*. São Paulo: FEA/USP, 1998. Disquete.

FURUBOTN, E. G.; RICHTER, R. *Institutions and economic theory: the contribution of new institutional economics*. Michigan: The University of Michigan Press, 2000.

GARUTTI, Selson. As reduções jesuíticas dos guaranis: uma utopia evangelizadora nos séculos XVI e XVII. Disponível em: <<http://www.triplov.com/jardins/reducoes/historia.htm>>. Acesso em: 2009.

GAYOTTO, A. M. *Formas primitivas de cooperação e precursores*. São Paulo: ICA, 1976.

\_\_\_\_\_; BARROS, M. J. M. *Os realizadores*. São Paulo: ICA, 1976.

- GLADE, W. *The Latin American economies: a study of their institutional evolution*. New York: American Book, 1969.
- GLAESER, E.; LAIBSON, D.; SACERDOTE, B. The economic approach to social capital. NBER Working Paper Series, 2000. Disponível em: <<http://www.nber.org>>. Acesso em: ago. 2003.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, p. 481-510, 1985.
- GRAY, R.; SMITH, V. Harmonization and convergence of Canadian and US: grains and oilseeds policies: 1985-1996. Policy Issues Paper, Trade Research Center Montana State University, n. 4, 1997.
- GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JÚNIOR, R. *Economia brasileira contemporânea*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. An analysis of the principal agent problem. *Econometrica*, v. 51, p. 7-45, 1983.
- GUTIERREZ, A. C. M. El cooperativismo desde el enfoque contractual: un híbrido entre la empresa y el mercado. *Perspectiva Económica*, v. 27, p. 67-78, 1992.
- HACKMAN, D. L.; COOK, M. Producers as agrichain leaders: the importance of the institutional environment. In: *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in AgriBusiness and Food Industry*. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University. 1998. p. 183-198.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The transition to new cooperative organizational firms: public puply issues. In: COOK, M. (Ed.). *Cooperatives: their importance in the future food and agricultural system*. Washington: National Council on Farmer Cooperatives, 1997.
- HANSMANN, H. *The ownership of enterprise*. Cambridge: Harvard University Press, 1996.
- HANSON, M. A. Cooperative without corporate tax restrictions: the Wyoming processing cooperative law. 2002. (Mimeo.)
- HARNECKER, C. P. *The co-operative movement in Venezuela's Bolivarian process*. Disponível em: <<http://mrzine.monthlyreview.org/harnecker051205.html>>. Acesso em: 2009.
- HARRIS, J. *Alternative globalizations in Latin America: Bolivia and Venezuela*. Disponível em: <<http://www.net4dem.org/cyrev/archive/editorials/Jerry/AlternativeGlobalizations.pdf>>. Acesso em: 2009.
- HARRIS, A.; FULTON, M. *Comparative financial performance analysis of Canadian co-operatives, investor owned firms, and industry norms*. Saskatoon: University of Saskatchewan/ Centre for the Study of Co-operatives, 1996. (Occasional Paper Series).
- \_\_\_\_\_; STEFANSON, B.; FULTON, M. E. New generation cooperatives and cooperative theory. *Journal of Cooperatives*, n. 11, p. 15-28, 1996.
- HARRIS, M.; RAVIV, A. The theory of capital structure. *Journal of Finance*, v. 46, n. 1, p. 297-335, 1991.

HART, O. D. Incomplete contracts and the theory of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Ed.). *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. New York: Oxford Press, 1993. Cap. 9, p. 138-158.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

HELLIWELL, John F.; PUTNAM, Robert D. *Education and social capital*. NBER Working Paper n. 7121. 1999. Disponível em: <[http://www.nber.org/papers/w7121.pdf?new\\_window=1](http://www.nber.org/papers/w7121.pdf?new_window=1)>. Acesso em: 2012.

HELMBERGER, P.; HOSS, S. Cooperative enterprise and organization theory. *Journal of Farm Economics*, v. 44, n. 2, p. 275-290, 1962.

HENDERSON, J. M.; QUANT, R. E. *Microeconomia: uma abordagem matemática*. São Paulo: Pioneira, 1988.

HENDRIKSE, G. W. J.; BIJMAN, S. J. J. *Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative*. 2000. Disponível em: <[www.erim.eur.nl](http://www.erim.eur.nl)>. Acesso em: jul. 2003.

\_\_\_\_\_. Contingent controls rights and loss aversion in agricultural cooperatives: the role of cooperatives in the international agri-food industry. In: EUROPEAN RESEARCH CONFERENCE ON VERTICAL MARKETS AND COOPERATIVE HIERARCHIES, 2003, Bad Herrenalb. *Proceedings...* Bad Herrenalb, 2003. Disponível em: <<http://www.flec.kvl.dk/kok/coop03/>>. Acesso em: set. 2003.

\_\_\_\_\_. *Cooperatives and financial structure*. Tilburg University, 1993. (Mimeo.)

HILLARY, J.; BIALOSKORSKI NETO, S. Mercosul's agricultural cooperatives: an essay about internationalization strategies. *Cadernos PROLAM/USP*, ano 7, v. 2, p. 62-75, 2008.

HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. *Cultures's consequences: comparing values, behavior, institutions and organizations across nations*. London: Sage, 2001.

HUGON, P. *História das doutrinas econômicas*. São Paulo: Atlas, 1970.

IGAL, J. J.; MARTI, E. M. Challenges for agricultural cooperatives in the European Union: the case of the spanish agricultural co-operatives. *International Journal of Cooperative Management*, v. 1, n. 1, p. 16-23, 2003.

IRION, J. E. *Fale como dono: cooperativismo médico Unimed*. 4. ed. São Paulo: Cartaz, 1994.

JACOBSON, R. E.; O'LEARY, C. Dairy cooperative issues in Ireland with special reference to PLC activities. Cork, Ireland: Center for Cooperative Studies, 1990.

JANK, M. S. et al. A inserção do Brasil e do setor cooperativo no mercado mundial de produtos agroindustrializados. Piracicaba: FEALQ ESALQ USP, 1990.

JANK, M.; GALAN, V. B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite. 1997. (Mimeo.)

JENSEN, M. *Foundations of organizational strategy*: preface and introduction. Harvard University Press, 1998. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=244154>>. Acesso em: ago. 2006.

\_\_\_\_\_; MECKLING, W. Coordination, control and the management of organizations: course notes. *Harvard Business School*, working paper 98-098. 1998. Disponível em: <<http://www.ssrn.com>>. Acesso em: ago. 2006.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. C. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 305-360, 1976.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Rights and production functions: in application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of Business*, v. 52, p. 469-506, 1979.

JONES, R.; ONYEIWU, S. An institutionalist perception of cooperative behavior. *Journal of Socio-Economics*, Saskatoon, v. 32, p. 233-248, 2003.

KARANTININIS, K. Cooperative networks or networks of cooperatives? The case of the Danish pork industry. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS (NETWORKS) AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: FUNDACE/PENSA, 2003. CD-ROM.

KATZ, J. P. Managerial behavior and strategy choices in agribusiness cooperatives. *Agribusiness*, v. 13, n. 5, p. 483-95, 1997.

KILBOURNE, L. M.; O'LEARY-KELLY, A. M. A Revaluation of equity theory: the influence of culture. *Journal of Management Inquiry*. v. 3, n. 2, p. 177-188, 1994.

KNAPP, J. G. *The rise of American cooperative enterprise*. Danville: Interstate, 1969.

KNUTSON, R. D. Cooperatives and the competitive ideal. *Journal of Farm Economics*, v. 48, p. 111-121, 1966.

KOHONEN, T. *Self-organization and associative memory*. 3. ed. New York: Springer, 1989.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2002.

LAMBERT, P. *La doctrina cooperativa*. Buenos Aires: Intercoop, 1975.

LAMEDA, R. El trabajo digno en el nuevo cooperativismo en Venezuela. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5. *Anais...* Disponível em: <<http://www.fundace.org.br/cooperativismo/>>. Acesso em: 2009.

LAUSCHNER, R. *Agribusiness, cooperativa e produtor rural*. São Leopoldo: Unisinos, 1993.

LAZZARINI, S. *Self-reinforcing governance*: the analysis of transactional increasing returns. 2000. (Mimeo).

LAZZARINI, S. G.; MILLER, Gary J.; ZENGER, Todd R. Order with some law: complementarity versus substitution of formal and informal arrangements. *Journal of Law, Economics, and Organization*, v. 20, n. 2, p. 261-298, 2004.

\_\_\_\_\_; BIALOSKORSKI NETO, S. *Gestão financeira de cooperativas: entraves e desafios*. São Paulo: Pensa, 1998. (Mimeo).

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. *Gestão e Produção*, v. 6, p. 257-268, dez. 1999.

LICHBACH, M. I. *The cooperator dilemma*. Michigan: The University of Michigan Press, 1996.

LOCHNER, K.; KAWACHI, I.; KENNEDY, B. P. Social capital: a guide to its measurement. *Health & Place*, v. 5, p. 259-270, 1999.

MACAULAY, S. Non-contractual relations in business. *American Sociological Review*, Philadelphia, v. 28, p. 55-70, 1963.

MACKINSEY & COMPANY; KORN/FERRY INTERNATIONAL. *Panorama de governança corporativa no Brasil*: relatório de pesquisa. São Paulo: IBGC, 2001. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: mar. 2004.

MADHOK, A. Transaction (in) efficiency, value (in) efficiency, and inter-firm collaboration. In: FAULKNER, D. O.; ROND, M. *Cooperative strategy: economic, business, and organizational issues*. Oxford: Oxford University Press, 2000. Cap. 4, p. 74-96.

MAGALHÃES, R. S.; TODESCHINI, R. Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003. p. 135-158.

MALCOLM P. The political economy of developing community participation. *Human Relations*, v. 51, n. 9, p. 1179-1192, 1998.

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA AGROPECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Cooperativas formam consórcios para acessar novos mercados*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2009/07/especial-cooperativas-formam-consorcios-para-acessar-novos-mercados>>. Acesso em: 2010.

MASTEN, S. E. *Empirical research in transaction-cost economics: challenges, progress, directions*. 1994. (Mimeo).

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization & management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MILLER, G. *Managerial dilemmas: the political economy of hierarchy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

MODIGLIANI, F.; MILLER, M. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*, v. 48, p. 261-297, 1958.

MOLLER, L. G.; FEATHERSTONE, A. M.; BARTON, D. G. Sources of financial stress in agricultural cooperatives. *Journal of Cooperatives*, v. 11, p. 38-50, 1996.

MONZÓN, J. L.; DEFOURNY, J. *Economía social: entre economía capitalista y economía pública*. Valencia: CIRIEC, 1987.

MYERS, S. The capital structure puzzle. *Journal of Finance*, v. 39, p. 575-592, 1984.

NAKANO, M. Anteag: a autogestão como marca. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. *A economia solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000.

- NEVES, E. M. et al. A economia de mercado e o planejamento da empresa agrícola: desafios para a década de 90. *Revista ADEALQ*, Piracicaba, v. 14, p. 15-19, 1991.
- NILSSON, J. Inertia in cooperative remodeling. *Journal of Cooperatives*, 1997.
- NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- NORTH, D. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, p. 97-112, 1991.
- NOOTEBOOM, B. Path dependence of knowledge: implications for the theory of the firm. In: MAGNUSSON, L.; OTTOSSON, J. *Evolutionary economics and path-dependence*. Cheltenham: Edward Elgar, 1997.
- NOURSE, E. G. *The legal status of agricultural co-operation*. New York: MacMillan, 1928.
- NOVAES, H. T.; LIMA FILHO, P. A. A filosofia da política cooperativista na Venezuela de Hugo Chávez: lições preliminares. Disponível em: <[www.espacoacademico.com.br/064/64novaes.htm](http://www.espacoacademico.com.br/064/64novaes.htm)>. Acesso em: 2009.
- OLSON, M. *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press, 1965.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Anuário estatístico*. Disponível em: <[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Acesso em: 2011 e 2012.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (OCESP). *Anuário estatístico*. Disponível em: <<http://www.ocesp.org.br/>>. Acesso em: nov. 2000.
- PARADA JUNIOR, I.; MOGLIA, L. C. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. 2004. 76f. Monografia – FUNDACE, Ribeirão Preto, 2004.
- PARLIAMENT, C.; LERMAN, Z. Risk and equity in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, v. 8, p. 114, 1993.
- PERREIRA, M. C. C. Economia solidária: experiências autogestionárias no Brasil e na Argentina. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5. *Anais...* Disponível em: <<http://www.fundace.org.br/cooperativismo/>>. Acesso em: 2009.
- PERES, F. C. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. *Preços Agrícolas*, Piracicaba, p. 6-9, maio 2000.
- PHILLIPS, R. Economic nature of the cooperative association. *Journal of Farm Economics*, v. 35, p. 74-87, 1953.
- PINAZZA, L. A.; SILVA, T. N. *COCAMAR: 30 anos de desafios e mudanças – estudo de caso*. São Paulo: PENSA, 1993.
- PINHO, D. B. *Cooperativismo: fundamentos doutrinários e teóricos*. São Paulo: ICA, S. Agricultura, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Saraiva, 1977.
- \_\_\_\_\_. *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2003.

- PINHO, D. B. *O pensamento cooperativo e o cooperativismo*. Brasília: OCB, 1982. v. 1.
- \_\_\_\_\_; PALHARES, V. M. A. (Org.). *O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI*. Ed. comemorativa. São Paulo: Confedbrás, 2004. v. 1.
- PLOTINSKY, D. El papel del IMFC en la transformación y expansión del cooperativismo de créditos en la Argentina (1958/1966). *Cuadernos GECL*, ano 2, n. 2. UADER, 2006.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1980.
- RAMIREZ, B. Education and training in Latin America co-operative. In: DULFER, E. *International handbook of co-operatives organizations*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1994.
- REQUEJO, L. M. *A estrutura de capital das cooperativas agrícolas no Brasil*. 1997. (Mimeo).
- \_\_\_\_\_. Lack of monitoring agricultural cooperatives in Brazil: evidence and prospects of improvement. In: CONGRESSO DA SBI-AGRO, 1., Belo Horizonte, 1997. *Anais...*
- RICKETTS, M. *The economics business enterprise: new approaches to the firm*. Oxford: Harvest Press, 1987.
- RIFKIN, J. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *Terceiro setor e desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- ROEMER, J. E. *Egalitarian perspectives: essays in philosophical economics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria da Agricultura e Abastecimento. Instituto de Cooperativismo e Associativismo. Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo – PDICOOP. Modalidade: cooperativas agrícolas. São Paulo: SAA, 1992.
- \_\_\_\_\_. PDICOOP II. Modalidade: cooperativas agropecuárias. São Paulo: SAA, 1992.
- SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria da Agricultura e Abastecimento. Instituto de Cooperativismo e Associativismo. Projeto de Desenvolvimento Integrado do Cooperativismo de São Paulo – PDICOOP III. Modalidade: cooperativas agropecuárias. São Paulo: SAA, 2002.
- SAPPINGTON, D. Incentives in the principal-agent relationships. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, p. 45-66, Spring 1991.
- SCHRADER, L. F. Equity capital restructuring of cooperatives as investor-oriented firms. *Journal of Agricultural Cooperation*, v. 4, p. 41-53, 1989.
- SCHMID Allan, A. *Affinity as social capital: its role in development*. Michigan State University, 2000.
- SEIBEL, Ivan. *Formação cooperativista*. Porto Alegre: WS, 2003.
- SEXTON, R. J.; ISKOW, J. What do we know about the economic efficiency of cooperatives: and evaluative survey. *Journal of Agricultural Cooperation*, 8: 15-27, 1993.
- \_\_\_\_\_. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 68, p. 1167-1172, 1986.

- SEXTON, R. J. Perspective on the development of the economic theory of co-operatives. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, v. 32, p. 423-436, 1984.
- SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. *A economia solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000.
- SOARES, R. P. Sociologia da cooperação: o dilema Meister-Zupanov. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, n. 45, p. 91-100, 1984.
- SPAGNOLO, G. Social relations and cooperation in organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 38, p. 1-25, 1999.
- STAATZ, J. M. The cooperative as a coalition: a game theoretic approach. *American Agricultural Economics Association*, v. 65, p. 1084-1089, 1983.
- STRYJAN, Y. Collective entrepreneurship, and local development: some conceptual issues. In: INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE RESEARCH COMMITTEE MEETING, Quebec, 1999. *Proceedings...* (Mimeo).
- SYKUTA, M.; COOK, M. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, Ames, v. 83, p. 1273-1279, 2001.
- TRECHTER, D. D. Impacts of diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin. *Agribusiness*, v. 12, n. 4, p. 385-394, 1996.
- TRINDADE, M. T.; FERREIRA FILHO, F. A.; BIALOSKORSKI NETO, S. Brazilian credit co-operatives and financial banks: a ten-year performance comparison. *Journal of Co-operative Studies*, v. 43:1, p. 14-22, 2010.
- USDA. *Farmer cooperative statistics*. Washington, 1992.
- VITALIANO, P. Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*, p. 1078-1083, Dec. 1983.
- VUOTTO, M. Cooperativas de trabajo en la Argentina: un modelo y tres variantes. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5. *Anais...* Disponível em: <<http://www.fundace.org.br/cooperativismo/>>. Acesso em: 2009.
- WEDIG, G. J.; HASSAN, M.; MORRISEY, M. A. Tax-exempt debt and the capital structure in nonprofit organizations: an application to hospitals. *Journal of Finance*, v. 51, n. 4, p. 1247-1283, 1996.
- WEBER, M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Los Angeles: Roxbury, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- \_\_\_\_\_; WINTER, S. G. *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- \_\_\_\_\_. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.
- \_\_\_\_\_. Corporate finance and corporate governance. *The Journal of Finance*, v. 43, n. 3, p. 559-567, 1988.
- \_\_\_\_\_. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.

WORLD VALUES SURVEY. Disponível em: <www.worldvaluessurvey.org>. Acesso em: 2003.

ZYLBERSZTAJN, D.; NASSAR, A. M. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. *RAUSP. Revista de Administração*, São Paulo, v. 39, n. 02, p. 141-152, 2004.

\_\_\_\_\_; FARINA, E. M. M. Q. Agri-system management: developments and limitations of the concept. In: BRAZILIAN WORKSHOP OF AGRI-CHAIN MANAGEMENT, 1. *Anais...* Ribeirão Preto: FEA/USP, 1997.

\_\_\_\_\_. *Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness*. São Paulo: PENSA-FEA/USP, 1996. (Série Estudos Temáticos, n. 1.)

\_\_\_\_\_. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1985. Tese (Livre-Docência) – FEA/USP, São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D.; NASSAR, A. M. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

\_\_\_\_\_. Organizational challenges for farmers cooperatives. In: SYMPOSIUM OF THE INTERNATIONAL AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION. San Francisco, CA: Berkeley, 1993. (Mimeo).

\_\_\_\_\_; BIALOSKORSKI NETO, S. Vignettes on managing global change by agribusiness and cooperatives firms. In: CONFERENCE OF THE GRADUATE INSTITUTE OF COOPERATIVE LEADERSHIP. Palm Springs, 1996. (Mimeo).

\_\_\_\_\_; LAZZARINI, S.; BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativa COAMO: gerenciando os conflitos do crescimento. Estudo de caso. São Paulo: PENSA, EC 006.96, 1996.

## Biografia do autor

---

Sigismundo Bialoskorski Neto é Engenheiro Agrônomo, especializou-se em cooperativismo durante o curso na escola e participou de curso do antigo Departamento de Assistência ao Cooperativismo (DAC) da Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (SAA). Em função de seu desempenho, foi contratado para trabalhar na Superintendência de Desenvolvimento da Pesca (SUDEPE) para trabalhar com cooperativas de pescadores artesanais, onde teve a oportunidade de participar dos processos de formação, financiamento e acompanhamento de cooperativas, prestou serviços para o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) para o financiamento de pescadores artesanais. Depois trabalhou na Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI) da SAA no Vale do Ribeira, onde foi responsável pela formação de associações e cooperativas de pescadores e em áreas de assentamento para fins de reforma agrária.

Logo após, foi convidado e assumiu o cargo de Diretor do Instituto de Cooperativismo da SAA, período em que priorizou o fomento e incentivo aos Comitês Educativos nas cooperativas paulistas, bem como reabriu e organizou a biblioteca do instituto, e preparou o Projeto de Desenvolvimento Integrado do Cooperativismo (PDICOOP) de São Paulo. Participou na UNISINOS de curso de especialização em cooperativismo (CESCOOP), onde teve aulas com o Profs. Roque Lauschner, Odelso Schneider e Rafael Carbonell De Mary. Em 1988, participa do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, que elabora as indicações de contribuições para o processo de elaboração da nova Constituição brasileira.

Assumi nos órgãos centrais da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – CATI da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, no setor de Socioeconomia, os trabalhos de organização de produtores rurais, época em que assistiu e colaborou com grande parte das cooperativas agropecuárias do Estado de São Paulo, participando de curso de especialização em nível de pós-graduação em Administração Rural na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ).

Após mais de dez anos de atividades profissionais e de extensão e educação rural, afastou-se para fazer o curso de Mestrado em Economia Agrária na ESALQ. Nesse momento, desenvolveu dissertação, estudando como a doutrina cooperativa implicava no desempenho e eficiência das cooperativas. A dissertação foi indicada ao prêmio BNDES, e é responsável por reestruturar o curso de Cooperativismo na ESALQ, onde o autor passa a ministrar aulas de Agribusiness Cooperativo. Logo após, é convidado a ingressar no Doutorado em Economia Aplicada na mesma instituição e desenvolve uma tese sobre a questão da abertura de capital em cooperativas, escrevendo parte do texto no Canadá, como bolsista do governo canadense, junto com os Profs. Murray Fulton e Lou Hammond, do Centro de Estudos em Cooperativas da Universidade de Saskatchewan, e em seguida visita a Universidade do Missouri onde tem contato com o Prof. Mike Cook. Participa também do Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional, em 1995, onde ministra palestra para o Comitê de Cooperativas Agrícolas a convite do Prof. Roberto Rodrigues.

Torna-se, em 1996, professor da Universidade de São Paulo na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, onde organiza o Programa de Estudos em Cooperativismo, coordena um importante projeto de Políticas Públicas financiado pela FAPESP sobre monitoramento e desempenho de cooperativas, e nesse momento organiza os Workshops Internacionais de Tendências do Cooperativismo, onde professores e gestores de cooperativas internacionais são convidados a discutir temas com professores e gestores de cooperativas do Brasil. São realizados dez anos de *workshops* com as principais lideranças brasileiras e são discutidos temas de Abertura de Capital e o Estudo de Caso da Saskatchewan Wheat Pool, a Nova Geração de Cooperativas com o Estudo de Caso da NEMOG, a Internacionalização de Negócios em Cooperativas, entre outros. É publicado um livro sobre os dez anos de *workshops* com todos os *papers* apresentados e resultados de discussões.

Coordena vários cursos de MBA em Gestão de Cooperativas e organiza pioneiramente módulos de estudo internacionais, em Otalora, Mondragon, na HEC, Montreal, na Wageningen Agricultural University na Holanda, e na Universidade do Missouri, nos EUA, todos orientados para dirigentes e gestores de cooperativas brasileiras e participantes dos MBAs.

Nesse período, faz pós-doutoramento nos Estados Unidos, na Universidade do Missouri, com o Prof. Mike Cook e desenvolve tese de livre-docência estudando os determinantes culturais na gestão e governança das cooperativas. Torna-se Professor Livre-docente após concurso. Elabora convênio entre a Universidade de São Paulo e a Organização das Cooperativas Brasileiras para a formação do Observatório do Cooperativismo, que hoje representa o mais importante repositório eletrônico de trabalhos científicos e teses sobre cooperativismo.

Como consultor científico, participa em 2000 da organização do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo (CBC). Também no ano 2000, organiza cientificamente como consultor o XII Congresso Brasileiro de Cooperativismo, e de forma mais recente, em 2010, o XIII Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Organiza também para a OCB os Seminários de Tendência do Cooperativismo, onde durante dez anos são discutidos temas importantes com cooperativistas de todo o Brasil. Edita e publica em 2006 a primeira edição do livro *Aspectos econômicos das cooperativas*.

Torna-se Professor Titular em concurso e faz novo pós-doutoramento na Universidade de Giessen, na Alemanha, com o Prof. Rainer Khul, em centro de estudos cooperativos. Participa do Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional desde 1986. Organiza o Comitê Latino-Americano de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional. Organiza em 2000 o primeiro encontro no Rio de Janeiro durante o XII CBC e depois em Buenos Aires, em São Leopoldo, em Rosário, em Ribeirão Preto, e em Assunção, no Paraguai. Participa também dos encontros internacionais do Comitê de Pesquisa da ACI. É convidado a participar como membro em banca de Doutorado na Universidade Erasmus de Roterdã, e mantém importantes convênios de cooperação internacional entre centros de estudos em cooperativismo.

Orientou vários alunos de graduação e pós-graduação, alguns deles professores hoje, e se dedica à edição desta segunda edição do livro em português, em inglês e na forma eletrônica.

É Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Pai de três filhos, é velejador capitão amador pela Marinha do Brasil, membro da Associação Brasileira de Velejadores de Cruzeiro, faixa preta praticante de caratê Shotokan, corredor de rua, tendo corrido as maratonas de São Paulo e de Nova York, várias São Silvestres e outras corridas. É violinista, tendo tocado na Orquestra Sinfônica Jovem do Teatro Municipal de São Paulo, e fotógrafo amador. Cafeicultor, é associado às cooperativas Credicitrus – Cooperativa de Crédito, COCAPEC e COOPASSA, de cafeicultores.

**Sigismundo Bialoskorski Neto** é engenheiro agrônomo. Atuou na Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, onde foi Diretor do Instituto de Cooperativismo e Associativismo (ICA). Tem especialização em nível de pós-graduação em Administração Rural. É mestre em Economia Agrária e doutor em Economia Aplicada pela USP, pesquisador convidado na University of Saskatchewan (Canadá), com pós-doutoramento na University of Missouri (EUA) e na Universidade de Giessen (Alemanha) em centros especializados em pesquisa em cooperativismo. É Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo e coordenador do Programa de Pesquisas em Cooperativismo. Organizou o Observatório do Cooperativismo – convênio USP/OCB. É pesquisador do Comitê de Pesquisa da ICA, sigla em inglês para International Cooperative Alliance (Aliança Cooperativa Internacional), e organizou o Comitê e os Encontros Latino-Americanos de Pesquisadores em Cooperativismo – pela ICA e a Rede e o Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo em conjunto com a OCB. Participou do Congresso Centenário da ICA, em 1995, e do X, do XI, do XII e do XIII Congressos Brasileiros de Cooperativismo como assessor científico. Organizou os *Workshops* Internacionais de Tendências do Cooperativismo da FEA-RP/USP e os Seminários de Tendências do Cooperativismo Contemporâneo da OCB.

# ECONOMIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O cooperativismo mundial vive um marco histórico em razão da comemoração do Ano Internacional das Cooperativas – 2012, iniciativa estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU). Nada mais oportuno, portanto, que se resgatem a história e o processo evolutivo das cooperativas, mostrando os aspectos de eficiência, funções econômica e social desempenhadas por essas organizações que não visam lucro.

Os capítulos oferecem modelos matemáticos e uma discussão no centro das questões teóricas e, ao fim, alguns textos aplicados que apresentam estudos de caso e/ou uma discussão livre do assunto, aproveitando-se de sua experiência profissional de anos dedicados à prática e ao estudo e pesquisa do cooperativismo no Brasil. A base teórica da obra é a da Economia Neoclássica, da Nova Economia Institucional, Economia dos Custos de Transação e os problemas de Agency.

O livro está organizado em cinco partes, sendo a Parte I dedicada aos capítulos de história e economia. A Parte II discute as questões das cooperativas e estrutura de capital, enquanto a Parte III reúne os capítulos que tratam de cooperativas e arquitetura organizacional. Já a Parte IV analisa as estratégias, desempenho econômico e participação e, finalmente, a Parte V, intitulada Cooperativismo e Economia Social, mostra as discussões de economia social na América Latina e no Brasil.

## APLICAÇÃO

Obra indispensável e leitura obrigatória para todos os interessados em cooperativismo, como profissionais das áreas de cooperativismo, terceiro setor, agropecuária e agronegócios. Leitura básica para as disciplinas *Cooperativismo* (escolas de Agronomia e Economia), *Economia das Organizações* e complementar para as disciplinas de *Gestão de Empreendimentos Públicos e Sociais* e *Agronegócios*, dos cursos de graduação e de pós-graduação em Administração, Economia, Contabilidade, Agronomia e Ciências Agrárias.

**publicação atlas**

[www.EditoraAtlas.com.br](http://www.EditoraAtlas.com.br)



9 788522 472468