

INCENTIVOS CONTRATUAIS E EFICIÊNCIA: O CASO DA NOVA GERAÇÃO DE COOPERATIVAS¹

*Sigismundo Bialoskorski Neto*²

RESUMO

O cooperativismo é uma forma de organização da produção, bem como de coordenação de sistemas agroindustriais. Atualmente, as novas premissas econômicas, advindas da abertura dos mercados e da modernização da agricultura, obrigam as empresas a um novo padrão de eficiência e de alocação de recursos. Para que os empreendimentos cooperativos possam se estabelecer nesse novo ambiente, é necessária a eficiência na planta industrial de processamento e de cada uma das unidades produtivas associadas nessa organização.

Este ensaio procura discutir as formas com as quais essa eficiência pode ser alcançada, utilizando-se também do instrumental teórico da Nova Economia Institucional, com foco nos direitos de propriedade. Na sequência, faz-se uma análise da Nova Geração de Cooperativas - NGC's e conclui, ao final, pelas vantagens das cooperativas na coordenação de subsistemas agroindustriais estritamente coordenados, bem como pela necessidade de haver mudanças institucionais no Brasil para que se possa estabelecer as NGC's.

Palavras-chave: Cooperativas, Microeconomia, Economia dos Custos de Transação, Direitos de Propriedade.

¹ O autor agradece os comentários e a contribuição valiosa dos revisores da RER, pois permitiram a revisão e ampliação deste ensaio.

² Prof. Dr. do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo -Campus de Ribeirão Preto, e Pesquisador do PENSA - Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial. E-mail sbialosk@usp.br

1 Introdução

As transformações no ambiente de comércio causam impacto de forma gradual e constante à organização da produção agroindustrial. Isto ocorre pelo fato de propiciar a exposição da economia de cada um dos países à eficiência empresarial e microeconômica de sistemas agroindustriais de outras economias. Desse modo, os sistemas agroindustriais não-eficientes tendem a uma transformação, com o objetivo de alcançar essa eficiência ou, então, tendem a um gradual decréscimo em suas atividades.

Por outro lado, a eficiência nos sistemas agroindustriais é advinda de relações de preços e produtividade dos fatores de produção terra, capital e trabalho, da tecnologia e de fatores analisados tradicionalmente pela economia neoclássica, bem como da minimização dos custos de transação ao longo dos sistemas agroindustriais e de um eficiente sistema de coordenação, ou de governança.

Os empreendimentos cooperativos são formas interessantes de coordenação da atividade ao longo dos sistemas agroindustriais. Portanto, consideradas as mesmas condições, as cooperativas se manterão ou se estabelecerão nos mercados somente se forem mais eficientes também sob a ótica da organização e coordenação das atividades do sistema agroindustrial.

Dessa forma, há a necessidade de se prover um ganho de eficiência nas plantas processadoras agroindustriais, na distribuição e em cada uma das plantas produtivas associadas às cooperativas. Contudo, para poder compreender como alcançar um ótimo também de coordenação do processo, é necessário entender, sob a ótica dos direitos de propriedade, a organização cooperativa.

Fronzaglia e Bialoskorski (2000) analisam que hoje as cooperativas agropecuárias brasileiras passam por problemas operacionais com conseqüências diretas para o elevado nível de endividamento, o que originou inclusive programas governamentais especiais para equacionar

as estruturas de passivo das cooperativas como o RECOOP - Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária.

Essa situação problema das cooperativas agropecuárias estende-se também aos seus associados ou cooperantes que, por um lado, não encontram estímulo de participação e, por outro, não têm incentivos claros para monitorar a eficiência de sua empresa.

As cooperativas agropecuárias em outros países, a exemplo dos EUA e do Canadá, também passam por problema semelhante ao descrito acima, mas encontram uma nova organização contratual, permeada de uma nova divisão nos direitos de propriedade, que tem o objetivo de proporcionar um maior estímulo tanto à participação econômica do produtor rural associado como ao monitoramento da eficiência do negócio cooperativado (Fulton, 1997 e Cook, 1995).

Este ensaio tem o objetivo de analisar e descrever essa nova arquitetura contratual, auxiliado pelo instrumental teórico da Nova Economia Institucional, com ênfase na distribuição dos direitos de propriedade, de modo a contribuir para a construção de uma possível organização semelhante no cooperativismo agropecuário do Brasil. A hipótese inicial é a de que há problemas na distribuição dos direitos de propriedade nas cooperativas brasileiras que poderão ser corrigidos de modo a incrementar a participação econômica do cooperante e, portanto, a eficiência do empreendimento cooperativado.

2 O Empreendimento Cooperativo e Coordenação

As cooperativas são empreendimentos que provêem os agricultores de poder de barganha em mercados imperfeitos, e também possibilitam a agregação de valor às *commodities* agropecuárias. Dadas as características de riscos da atividade agrícola e da relativa concentração em alguns dos mercados agropecuários, a cooperativa se faz como uma forma de organização da produção vantajosa para a atividade agrícola. No Brasil, existem aproximadamente 5.102 cooperativas, sendo que,

destas, 1.408 ocorrem na atividade agropecuária, representando aproximadamente 30% da soja, 27% do café e grande parte do leite produzido em nossa economia, entre outros (OCB, 1999).

Quando se analisa a eficiência de coordenação em sistemas agroindustriais, é importante também discutir a eficiência da arquitetura organizacional das cooperativas agropecuárias. As cooperativas são organizações particulares que têm sua arquitetura empresarial baseada em uma fundamentação ideológica e doutrinária. É regida por uma legislação específica e a cada associado é dado o direito de apenas um voto nas decisões da sociedade. A repartição dos resultados - considerados como sobras - ocorre proporcionalmente à atividade de cada um para com a sua cooperativa, e não proporcionalmente ao capital como em outras empresas. Assim, essas organizações não são tributadas quanto à renda, pois esta não existe na sua concepção, isto é, não há efetivamente renda nas sociedades cooperativas.

Essa particular forma de organização pode fazer com que essas empresas estejam maximizando os serviços aos seus associados e não os resultados da operação, afastando-se, sob a ótica neoclássica, do ponto de maximização de seus resultados e do ótimo econômico (Bialoskorski, 1997 e 1995). Dessa forma, essa organização opera com uma tendência geral de se afastar do ótimo econômico, portanto, fora do espectro de eficiência. Deve-se considerar também que os direitos de propriedade na cooperativa são difusos, como a situação em que as quotas-partes não podem ser negociáveis em mercado, a questão do poder de decisão ser igualitário, e a situação onde o direito sobre os resultados não é transparente.

A cooperativa é uma forma de estruturação que possibilita uma eficiente coordenação de sistemas agroindustriais. A organização é um sistema composto de produtores rurais e de estruturas de processamento, serviços e, muitas vezes, de distribuição. Desse modo, é possível coordenar as atividades industriais e produtivas desde a originação até a distribuição.

Williamson (1996) descreve que a firma pode ser analisada como

uma arquitetura de contratos entre agentes e que a forma de governança dessas relações de contrato será uma consequência direta de alguns atributos como a especificidade de ativos e os custos de transações. O objetivo é a minimização de custos de transação por meio de uma estrutura eficiente de governança das relações de contratos entre agentes.

Bialoskorski (1998) analisa as cooperativas como organizações contratuais e argumenta que essas apresentam uma governança de híbrida a hierárquica em função das relações de contratos entre os produtores associados e a cooperativa.

Os subsistemas agroindustriais estritamente coordenados, segundo Zylbersztajn e Farina (1999), são sistemas onde as relações entre os agentes econômicos são realizadas totalmente coordenadas por um dos agentes e com uma estrutura de governança totalmente particular e independente do mercado. Pode-se considerar o caso de um cooperado associado e sua cooperativa ou mesmo o caso da relação contratual entre a cooperativa singular e a central.

Assim, um sistema cooperativo em que haja uma relação de fidelidade entre o cooperante e a sua cooperativa, ou ainda, uma transação freqüente e estável entre uma cooperativa e a central, poderá ser entendido como um subsistema estritamente coordenado se houver condições em que as transações ocorram independentes do mercado. Portanto, as relações de contrato e a distribuição dos direitos de propriedade passam a ser importantes elementos de análise para possibilitar o estabelecimento de uma estrita coordenação do processo, como também, com o objetivo de prover uma maior eficiência do empreendimento.

3 Cooperativismo e Incentivos Contratuais

Segundo Williamson (1996), a teoria da Economia dos Custos de Transação e 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 de principal, é a responsável por contratar uma outra parte, chamada de agente, para que este 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, e 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 (1998) 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), conforme a Figura 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 β , concedido pelo principal – cooperativa - ao agente - cooperado.

Esta 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 deste esforço extra $c'(e)$.

Definido que a intensidade de incentivo será igual ao custo marginal do esforço adicional $\beta = c'(e)$ no ponto de máximo esforço do agente – cooperado – ,tem-se que:

$$p'(e) - \beta = b'$$

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:

$$\beta = p'(e) - ct'$$

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. Um deslocamento da curva de custos marginais de transação pode modificar os benefícios marginais e a magnitude da intensidade de incentivos.

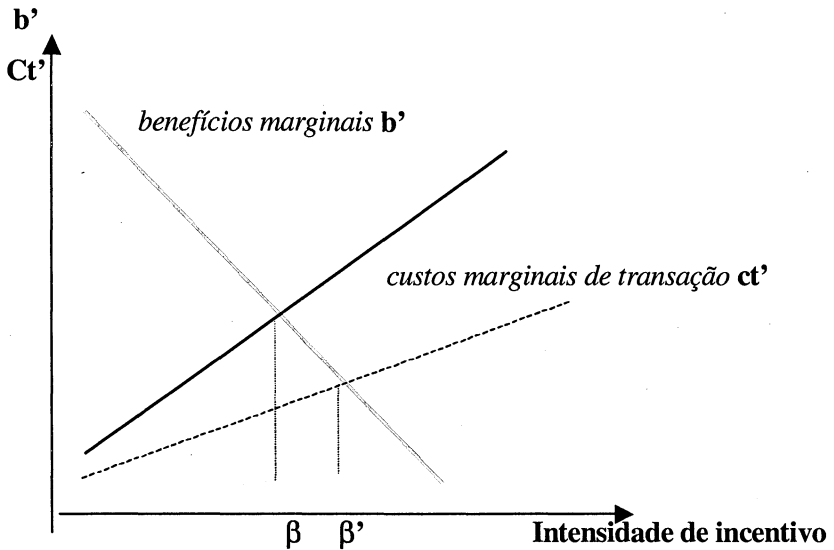


Figura 1 - Intensidade de incentivos ao agente – cooperado - em função dos benefícios marginais advindos para a cooperativa (Milgrom e Roberts, 1992).

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 essa se organiza de forma tradicional. Milgrom e Roberts (1992) também 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 verificar 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 independente da participação ou ainda da fidelidade contratual de cada um deles isoladamente. A cooperativa é um particular tipo 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, no interior da organização cooperativa, que gere externalidade positiva ao universo exclusivo de todos os seus associados, e que então apresente: **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 $C/2$, isto é, os custos para cada um dos associados que se beneficiarão do projeto.

Assim, pode-se definir o seguinte modelo:

$$P (B-C/2) + (1-P) (B-C) > P(B) + (1-P) (0)$$

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 mais a diferença dessa probabilidade de que outro associado - agente - considere esse projeto não-interessante e saia da coalizão inicial, fazendo com que todos os custos sejam de um único associado. Esse termo da esquerda mostra a probabilidade de um comportamento não oportunístico por determinado associado.

O termo da direita mostra a probabilidade desse 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. Essa esperança matemática dos benefícios a serem obtidos é somada à probabilidade desse projeto ser considerado não-interessante pelo outro associado, uma vez que não há a intenção de se realizar esse empreendimento na organização coletiva. Resolvendo esse modelo para **P**, obtém-se a seguinte expressão:

$$P < (B-C) / (B-C/2)$$

Quando o modelo é considerado para dois agentes, e $C = B/2$, tem-se que a $P < 2/3$, isto representa que a probabilidade de o projeto ser bom tem que ser menor que 66,6% para que não haja oportunismo de um dos associados. Se os custos decrescem, cresce a probabilidade para a qual o projeto deva ser considerado bom. Outra interpretação é a de que conforme cresce o número de associados na coalizão também decresce a porcentagem com que o projeto deva ser considerado bom para não haver oportunismos contratuais.

Assim, se um projeto em uma cooperativa é muito bom, haverá

um estímulo, em função do número inicial de agentes que formam a coalizão de interesses, para que haja oportunismos contratuais dos outros agentes envolvidos. É como se os envolvidos tivessem certeza de que o projeto dará certo em qualquer situação e 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.

4 Cooperativismo e Direitos de Propriedade

Fulton (1995) cita as definições de Barzel quanto aos direitos de propriedade, que são entendidos como os direitos ou o poder de consumir, obter rendimentos ou mesmo alienar algum determinado ativo. Ou seja, os direitos de propriedade sobre uma organização empresarial são aqueles em que há a possibilidade de se usar os benefícios oriundos dessa organização de pleno direito, de se obter ao final do processo produtivo a apropriação clara sobre o resíduo dessa operação - resultados - e, por último, de se 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 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 vêem 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 assembléia geral e somente após o direcionamento de recursos aos fundos indivisíveis como de assistência técnica e educacional, de contingências e de investimentos se existir.

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 e Bialoskorski, 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 na Lei 5764³, fazendo com que, na prática, não exista o direito de alienação do ativo do qual esse associado é proprietário, ou da sua transformação desse seu direito em unidades monetárias. Dessa maneira, a aplicação de recursos de capital na cooperativa não se constitui em uma reserva de valor para o associado, apesar de que este pode 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 questionar algumas situações como: a) Quais seriam as razões que levariam os associados a investir em sua empresa, capitalizando-a, se

³ Legislação de 1971 que rege os empreendimentos cooperativistas no Brasil.

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 iguais e aqueles sobre o resíduo não são garantidos?

Nessa situação, 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.

Hoje, no Brasil, foi necessário o estabelecimento de uma política pública específica, o RECOOP - Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, para se objetivar uma nova equação de desempenho para as cooperativas. Em outros países, como esses problemas também ocorrem, originam-se cooperativas com uma nova relação em seus direitos de propriedades, chamadas de Nova Geração de Cooperativas - NGC.

5 O Caso da Nova Geração de Cooperativas

Harris, Stefanson e Fulton (1997) definem a Nova Geração de Cooperativas – NGC's 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 induzem 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. Deste modo, essa organização é orientada para o mercado e não apenas para o produtor

como é comum no processo de formação de cooperativas. Na constituição das NGC's, 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 uma determinada qualidade também pré-estipulada chamada de "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. Isto é possível já que as quantidades estão 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 uma determinada operação e/ou safra agrícola. Na NGC isso ocorre de modo ligeiramente diferente. Primeiro, como estará modelado na próxima seção, 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 sim do produtor que apenas receberá “pro rata” os valores diferenciais. Terceiro, a distribuição desses valores apresenta uma maior frequência, sendo efetuada quinzenal, mensal ou até semanalmente, dependendo do tipo de produto.

Cook (1995) define estas 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 esta 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 dos 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 à eficiência do sistema. O preço do produto para o produtor - **Pm** - será composto por um preço menor que o preço de mercado mais um montante de distribuição quase imediata de resultados pós-comercialização -**Rp**.

Assim, se $Pm + Rp < P$ - sendo **P** o preço de mercado - o produtor será incentivado a intervir na relação de contrato com a sua organização cooperativa. Ao contrário, se $Pm + Rp > P$, 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 β no modelo anterior e é um fator tanto para estimular o esforço do associado à cooperativa – quanto à produção e qualidade – como também permite 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. Como consequência, poderá haver um 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 uma valorização 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 – SAG’s 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 prevêm não só a fidelidade de entrega do produto agrícola em determinada quantidade como também um 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.

6 Considerações Finais

Este ensaio discute e introduz uma análise do empreendimento cooperativado quanto aos direitos de propriedade e analisa o caso de uma tendência no cooperativismo chamada de *Nova Geração de Cooperativas* - NGC's.

Pode-se discutir que, dadas as mesmas condições, as cooperativas podem apresentar um melhor desempenho econômico uma vez que apresentam uma melhor condição de coordenação estrita do sistema agroindustrial. Mas isto 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 deve-se incrementar os incentivos contratuais β de modo a estimular um maior esforço por parte dos associados – agentes – nas transações para com a sua cooperativa – principal – com o objetivo de propiciar uma maior eficiência econômica da organização. Isso é factível por meio dos incentivos de preços **R_p** 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.

Nas NGC's 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 5764 - 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's no Brasil.

7 Bibliografia

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. *Revista Preços Agrícolas*, número 150, p.8-11, Abril 1999.

Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital. Piracicaba, 1998. 257p. Tese de Doutorado. ESALQ/USP.

Gestão do agribusiness cooperativo. In: Batalha, M. (cora.) *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997, cap.10, p.515-543.

_____ ; NEVES, E.M.; MARQUES, P.V. Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, número 33, p.85-12, 1995.

COOK, M.L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v.77, p.1153-1159, 1995.

- FAMA, E.; JENSEN, M. Separation -of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, v.26, p.301-325, 1983.
- FRONZAGLIA, T. e BIALOSKORKI, S. Equity management and property rights on cooperatives: Comparison between United States and Brazil strategies. Anais X World Congress of Rural Sociology e XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Rio de Janeiro, 2000. Brasília, SOBER. 2000.
- FULTON, M. Some Observations on New Generation Cooperatives. In: Cook, M. et alli.. *Cooperatives: their importance in the future food and agricultural system*. National Council on Farmer Cooperatives, 1997.
- FULTON, M. The future of canadian agricultural cooperatives: a property rights approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v.77, p.1144-1152, 1995.
- HARRIS, A.; STEFANSON, B.; FULTON, M. New Generation Cooperatives and Cooperative Theory. *Journal of Cooperatives*. 1996, v.11, p.15-29.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization & management*. New Jersey: Prentice Hall. 1992. 619p.
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Anuário estatístico.www.ocb.org.br. 1999.
- WILLIAMSON, O.E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996. 429p.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. Strictly coordinated food systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review* v.2, número 2, p.249-265, 1999.